



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS**

**PLAN FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO KULLKI WASI LTDA. MATRIZ AMBATO PERÍODO  
2020.**

**Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERO EN FINANZAS**

**AUTOR:**

**YUGCHA MORALES LUIS SANTIAGO**

**Riobamba – Ecuador**

**2020**



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS**

**PLAN FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y  
CRÉDITO KULLKI WASI LTDA. MATRIZ AMBATO PERÍODO  
2020.**

**Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERO EN FINANZAS**

**AUTOR: YUGCHA MORALES LUIS SANTIAGO**

**DIRECTOR: ING. LUIS ALBERTO ESPARZA CÓRDOVA**

**Riobamba – Ecuador**

**2020**

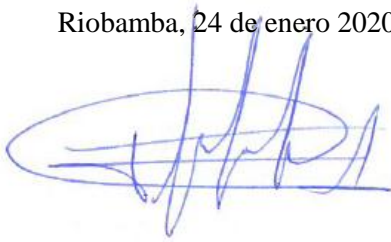
**©2020, Yugcha Morales Luis Santiago**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, **Yugcha Morales Luis Santiago**, declaró que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 24 de enero 2020



**Yugcha Morales Luis Santiago**

C.I. 1803828647


**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS**

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de investigación, **PLAN FINANCIERO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA. MATRIZ AMBATO PERÍODO 2020.**, realizado por el señor: **YUGCHA MORALES LUIS SANTIAGO**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

FIRMA

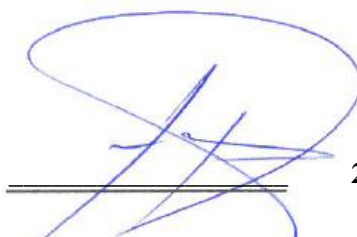
FECHA

Lcdo. Víctor Gabriel Avalos Peñafiel  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**



**2020-01-24**

Ing. Luis Alberto Esparza Córdova  
**DIRECTOR DEL TRABAJO DE  
TITULACIÓN**



**2020-01-24**

Ing. Gino Geovanny Merino Naranjo  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**



**2020-01-24**

## **DEDICATORIA**

En primer lugar, quiero dedicar este trabajo de titulación a Dios por darme la vida y la oportunidad de cumplir esta meta que me propuse tiempo atrás, por la fuerza y la voluntad que deposito en mí.

A mis padres por que fueron fundamentales en todo momento, por soñar conmigo y sufrir al igual o más que yo en tiempos de desesperación, por los valores, responsabilidad y sobretodo la honestidad que me impartieron desde mi niñez. Sin ellos estoy seguro que no hubiese podido ser capaz de lograrlo.

A mi familia por darme su apoyo en todo momento y hacerme sentir que no estaba solo en todo este tiempo, con sus muestras de cariño y afecto, por no dejarme caer y desistir de lo que un día me propuse.

Luis Santiago Yugcha Morales.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme protegido en todo momento, por haberme dado la fuerza para poder culminar con éxito mi carrera universitaria.

A mis padres, hermanos y demás familiares que me apoyaron para que este sueño se haga realidad, que con sus consejos y ánimos ayudaron a que tenga fuerzas para seguir a delante y cumplir mi meta.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por brindarme todo lo necesario para poder formarme profesionalmente.

Agradezco a cada uno de los docentes que tuve a lo largo de la carrera, ya que cada uno de ellos me brindo parte de su conocimiento y experiencia para mi formación.

A mi director y tutor de trabajo de titulación por guiarme a realizar el presente trabajo, por su tiempo y disponibilidad.

Un agradecimiento especial a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Por abrirme las puertas de su institución y facilitarme toda la información necesaria para realizar la investigación

Luis Santiago Yugcha Morales.

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1

## CAPÍTULO I

<b>1.</b>	<b>MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>	<b>2</b>
<b>1.1</b>	<b>Antecedentes investigativos .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2</b>	<b>Fundamentación teórica .....</b>	<b>2</b>
<b>1.2.1</b>	<i>Planeación .....</i>	<i>3</i>
<b>1.2.2</b>	<i>Planeación financiera .....</i>	<i>3</i>
<b>1.2.3</b>	<i>Tipos de planeación .....</i>	<i>4</i>
<b>1.2.4</b>	<i>Importancia de la planeación.....</i>	<i>5</i>
<b>1.2.5</b>	<i>Etapas de la planeación.....</i>	<i>5</i>
<b>1.2.6</b>	<i>Análisis financiero.....</i>	<i>14</i>
<b>1.2.6.1</b>	<i>Los estados financieros .....</i>	<i>14</i>
<b>1.2.7</b>	<i>Importancia del análisis de la situación financiera de la empresa.....</i>	<i>15</i>
<b>1.2.8</b>	<i>Tipos de análisis.....</i>	<i>16</i>
<b>1.2.9</b>	<i>Rentabilidad .....</i>	<i>17</i>
<b>1.2.10</b>	<i>Sistema Financiero Nacional.....</i>	<i>18</i>

## CAPÍTULO II

<b>2.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>23</b>
<b>2.1</b>	<b>Enfoque de la investigación .....</b>	<b>23</b>
<b>2.2</b>	<b>Modalidad .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2.1</b>	<i>Investigación de campo .....</i>	<i>24</i>
<b>2.2.2</b>	<i>Investigación Bibliográfica-documental.....</i>	<i>24</i>
<b>2.3</b>	<b>Tipos .....</b>	<b>24</b>
<b>2.3.1</b>	<i>Investigación descriptiva .....</i>	<i>24</i>



<b>2.4</b>	<b>Métodos, Técnicas e instrumentos .....</b>	<b>25</b>
<b>2.4.1</b>	<b><i>Métodos .....</i></b>	<b>25</b>
<b>2.4.2</b>	<b><i>Técnicas .....</i></b>	<b>25</b>
<b>2.4.3</b>	<b><i>Instrumentos: .....</i></b>	<b>26</b>

### CAPÍTULO III

<b>3.</b>	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISVUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1</b>	<b>Análisis e interpretación de resultados .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1.1</b>	<b><i>Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Matriz Ambato .....</i></b>	<b>27</b>
<b>3.1.2</b>	<b><i>Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Matriz Ambato. ....</i></b>	<b>35</b>
<b>3.2</b>	<b>Idea a defender .....</b>	<b>39</b>
<b>3.3</b>	<b>Propuesta .....</b>	<b>40</b>
<b>3.3.1</b>	<b><i>Tema .....</i></b>	<b>40</b>
<b>3.4</b>	<b>Metodología .....</b>	<b>40</b>
<b>3.5</b>	<b>Aplicación del plan financiero .....</b>	<b>41</b>
<b>3.5.1</b>	<b><i>Identificación de la entidad .....</i></b>	<b>41</b>
3.5.1.1	<i>Antecedentes históricos .....</i>	41
3.5.1.2	<i>Portafolio de productos y servicios financieros .....</i>	42
3.5.1.3	<i>Misión .....</i>	43
3.5.1.4	<i>Visión .....</i>	43
3.5.1.5	<i>Valores corporativos .....</i>	43
3.5.1.6	<i>Organigrama Estructural .....</i>	45
<b>3.5.2</b>	<b><i>Diagnóstico situacional de cooperativa KULLKI WASI LTDA. ....</i></b>	<b>46</b>
3.5.2.1	<i>Análisis externo .....</i>	46
3.5.2.2	<i>Macro entorno .....</i>	46
3.5.2.3	<i>Micro entorno .....</i>	58
3.5.2.4	<i>Análisis Interno .....</i>	59
3.5.2.5	<i>Análisis situacional a través de entrevista a gerente .....</i>	59
3.5.2.6	<i>Análisis FODA .....</i>	62
<b>3.5.3</b>	<b><i>Diagnóstico financiero de cooperativa KULLKI WASI LTDA. ....</i></b>	<b>65</b>
3.5.3.1	<i>Análisis financiero .....</i>	65
3.5.3.2	<i>Aplicación de indicadores financieros .....</i>	70
<b>3.5.4</b>	<b><i>Desarrollo de la propuesta .....</i></b>	<b>72</b>

<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>125</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>126</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b>	Indicadores financieros .....	14
<b>Tabla 1-3:</b>	Usted está trabajando actualmente a base de objetivos en la Cooperativa .....	27
<b>Tabla 2-3:</b>	Plan financiero ayudaría a conseguir los objetivos planteados .....	28
<b>Tabla 3-3:</b>	Un plan financiero afectaría a la rentabilidad .....	29
<b>Tabla 4-3:</b>	Políticas financieras que tienen establecidas .....	30
<b>Tabla 5-3:</b>	Principal fortaleza .....	31
<b>Tabla 6-3:</b>	Principal debilidad.....	32
<b>Tabla 7-3:</b>	Principal oportunidad .....	33
<b>Tabla 8-3:</b>	Principal amenaza .....	34
<b>Tabla 9-3:</b>	Servicio al cliente .....	35
<b>Tabla 10-3:</b>	Ámbitos debería mejorar .....	36
<b>Tabla 11-3:</b>	Está capacitado para el servicio al cliente .....	37
<b>Tabla 12-3:</b>	Respaldo económico .....	38
<b>Tabla 13-3:</b>	Productos.....	39
<b>Tabla 13-3:</b>	Identificación de la entidad .....	41
<b>Tabla 13-3:</b>	Productos y servicios financieros de COAC Kullki Wasi Ltda. ....	42
<b>Tabla 13-3:</b>	Análisis Macro entorno Cooperativa Kullki Wasi Ltda. ....	57
<b>Tabla 13-3:</b>	Análisis Micro entorno Ambiente Externo .....	58
<b>Tabla 13-3:</b>	Análisis interno de la Cooperativa Kullki Wasi Ltda.....	59
<b>Tabla 13-3:</b>	Matriz FODA Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. ....	62
<b>Tabla 13-3:</b>	Matriz de priorización de medios externos .....	63
<b>Tabla 13-3:</b>	Matriz FODA priorizada COAC Kullki Wasi Ltda. ....	64
<b>Tabla 13-3:</b>	Análisis financiero Estado de Situación Financiera .....	65
<b>Tabla 13-3:</b>	Análisis de Situación Financiera Estado de Pérdidas y Ganancias .....	68
<b>Tabla 13-3:</b>	Índice de morosidad .....	70
<b>Tabla 13-3:</b>	Rentabilidad sobre el patrimonio .....	70
<b>Tabla 13-3:</b>	Rentabilidad sobre el activo .....	71
<b>Tabla 13-3:</b>	Liquidez.....	71
<b>Tabla 13-3:</b>	Solvencia patrimonial.....	71
<b>Tabla 13-3:</b>	Objetivos y metas del proceso de captación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. ....	75
<b>Tabla 13-3:</b>	Objetivos y metas del proceso de colocación de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.....	76

<b>Tabla 13-3:</b> Objetivos y metas del proceso de fortalecimiento del patrimonio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. ....	76
<b>Tabla 13-3:</b> Indicador número de captaciones de ahorro programado.....	77
<b>Tabla 13-3:</b> Productos y servicios financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. ....	78
<b>Tabla 13-3:</b> Porcentaje reducción de socios inactivos .....	81
<b>Tabla 13-3:</b> Porcentaje de participantes en escuela de educación financiera .....	81
<b>Tabla 13-3:</b> Porcentaje de socios que utilizan ahorro a domicilio .....	82
<b>Tabla 13-3:</b> Porcentaje de captaciones de ahorro infantil.....	82
<b>Tabla 13-3:</b> Porcentaje de DPF a corto plazo (1año).....	83
<b>Tabla 13-3:</b> Porcentaje de DPF a largo plazo (mayor a un año).....	83
<b>Tabla 13-3:</b> Porcentaje de satisfacción de los socios .....	84
<b>Tabla 13-3:</b> Porcentaje de eficacia de servicios tecnológicos.....	84
<b>Tabla 13-3:</b> Capacitaciones brindadas a empleados .....	85
<b>Tabla 13-3:</b> Porcentaje de cartera de créditos .....	85
<b>Tabla 13-3:</b> Porcentaje de cartera vencida.....	86
<b>Tabla 13-3:</b> Evaluaciones del proceso de crédito y cobranza .....	86
<b>Tabla 13-3:</b> Perfil del sujeto de crédito.....	96
<b>Tabla 13-3:</b> Procedimientos para otorgación de crédito .....	105
<b>Tabla 13-3:</b> Procedimiento de cobranzas.....	111
<b>Tabla 13-3:</b> Porcentaje de colocaciones en sector emprendedor .....	116
<b>Tabla 13-3:</b> Porcentaje de colocaciones con acompañamiento técnico .....	116
<b>Tabla 13-3:</b> Porcentaje de incremento de socios.....	117
<b>Tabla 13-3:</b> Porcentaje de patrimonio técnico .....	117
<b>Tabla 13-3:</b> Proyección De Estado de Pérdidas y Ganancias 2017-2020 .....	118
<b>Tabla 13-3:</b> Proyección de Estado de Situación Financiera 2017-2020 .....	119
<b>Tabla 13-3:</b> Indicadores proyectados .....	123
<b>Tabla 13-3:</b> Plan de Acción .....	124

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-3:</b>	Usted está trabajando actualmente a base de objetivos en la Cooperativa.....	27
<b>Gráfico 2-3:</b>	Plan financiero ayudaría a conseguir los objetivos planteados .....	28
<b>Gráfico 3-3:</b>	Un plan financiero afectaría a la rentabilidad .....	29
<b>Gráfico 4-3:</b>	Políticas financieras que tienen establecidas.....	30
<b>Gráfico 5-3:</b>	Principal fortaleza .....	31
<b>Gráfico 6-3:</b>	Principal debilidad .....	32
<b>Gráfico 7-3:</b>	Principal oportunidad.....	33
<b>Gráfico 8-3:</b>	Principal amenaza .....	34
<b>Gráfico 9-3:</b>	Servicio al cliente.....	35
<b>Gráfico 10-3:</b>	Ámbitos debería mejorar.....	36
<b>Gráfico 11-3:</b>	Está capacitado para el servicio al cliente.....	37
<b>Gráfico 12-3:</b>	Respaldo económico .....	38
<b>Gráfico 13-3:</b>	Productos.....	39
<b>Gráfico 14-3:</b>	Organigrama estructural COAC Kullki Wasi Ltda. ....	45
<b>Gráfico 15-3:</b>	Evolución de depósitos a la vista y a plazo fijo .....	47
<b>Gráfico 16-3:</b>	Tasa de crecimiento anual de la cartera de crédito .....	48
<b>Gráfico 17-3:</b>	Índice de morosidad .....	49
<b>Gráfico 18-3:</b>	Evolución de la tasa de interés activa .....	50
<b>Gráfico 19-3:</b>	Evolución de la tasa de interés pasiva.....	50
<b>Gráfico 20-3:</b>	Evolución tasa de inflación .....	51
<b>Gráfico 21-3:</b>	Variación del PIB.....	52
<b>Gráfico 22-3:</b>	Variación Riesgo País .....	52
<b>Gráfico 23-3:</b>	Población de la provincia de Cotopaxi .....	54
<b>Gráfico 24-3:</b>	Tasa de desempleo .....	54
<b>Gráfico 25-3:</b>	Prevalencia de delitos.....	55
<b>Gráfico 26-3:</b>	Inversión en tecnologías de la información .....	56
<b>Gráfico 27-3:</b>	Composición de Estado de Situación Financiera .....	69
<b>Gráfico 28-3:</b>	Composición Estado de Pérdidas y Ganancias .....	70
<b>Gráfico 29-3:</b>	Diagrama de flujo concesión de crédito.....	106
<b>Gráfico 30-3:</b>	Diagrama de flujo cobranza preventiva .....	112
<b>Gráfico 31-3:</b>	Diagrama de flujo de cobranza administrativa.....	113
<b>Gráfico 32-3:</b>	Diagrama de flujo cobranza judicial .....	115
<b>Gráfico 33-3:</b>	Indicadores proyectados.....	123

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-3:</b>	Etapas para la elaboración de un plan financiero .....	40
<b>Figura 2-3:</b>	Organización del sistema financiero privado .....	46
<b>Figura 3-3:</b>	Codificación de resoluciones de control para la EPS.....	53
<b>Figura 4-3:</b>	Leyes ambientales .....	55
<b>Figura 5-3:</b>	Analfabetismo digital .....	56

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** ENCUESTA DIRIGIDA AL TALENTO HUMANO

**ANEXO B:** ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación es un plan financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Matriz Ambato período 2020. Con la finalidad de optimizar los diferentes recursos que la cooperativa tiene, ya sean humanos o financieros, y de esta manera aumenta su rentabilidad. Para su desarrollo se utilizó la metodología de observación directa, mediante una entrevista al señor Gerente y las encuestas planteadas a los socios, facilitando la reconstrucción de los diferentes escenarios, donde se puede identificar las fortalezas y debilidades que la institución tiene, un diagnóstico situacional para conocer la actualidad en la que se encuentra la cooperativa en el aspecto económico financiero mediante técnicas y herramientas de investigación. Se aplicó el análisis horizontal y vertical respectivamente al balance general y al estado de resultados, y la aplicación de los índices financieros, lo que dio como resultado que la cooperativa ha ido creciendo cada año pero no lo suficiente. Para la propuesta se planteó varias estrategias que permitirán conseguir los objetivos mediante lineamiento o guías enfocadas a mejorar la rentabilidad de la institución, como también se proyectó los estados financieros a un año. Para finalizar se estableció las conclusiones y recomendaciones que hay que tomarlas en cuenta para el alcance de las metas, una de las conclusiones a las que se llegó es que la cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda. Matriz Ambato cumple con las expectativas en capacitaciones a los empleados y colaboradores, ya sean por medio de cursos, seminarios y charlas que ayuden a llevar a cabo de una manera eficiente la intermediación financiera, todo esto debe ir de la mano por medio de un monitoreo y seguimiento de cada una de las actividades realizadas.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS, <PLAN FINANCIERO>, <RENTABILIDAD>, <DIAGNOSTICO SITUACIONAL>, <ÍNDICES FINANCIEROS>, <ESTRATEGIAS>.





## ABSTRACT

This titling work was a financial plan for the Kullki Wasi Ltda. Saving and Credit Cooperative Matriz Ambato period 2020. With the proposal to optimize the different resources that the cooperative has, whether human or financial, and in this way increases its profitability. For its development, the direct observation methodology will be analyzed, through an interview with the Manager and the surveys raised to the partners, facilitating the reconstruction of the different movements. Where we can identify the strengths and weaknesses that the institution has, a situational diagnosis to know the current situation in which the cooperative is in the financial economic aspect through research techniques and tools. The horizontal and vertical analysis were applied respectively to the balance sheet and the income statement, and the application of the financial indexes, which resulted in the cooperative growing every year, but not enough. For the proposal, several strategies were proposed that will achieve the objectives through guidelines or guides focused to improve the profitability of the institution, as well as the financial statements will be projected annually. Finally, the conclusions and recommendations are established that must be taken into account for the achievement of the goals, one of the conclusions reached is that the credit union Kullki Wasi Ltda. Matriz Ambato meets the expectations in training to employees and collaborators, whether through courses, seminars and talks that help to carry out financial intermediation efficiently, all this must go hand in hand through monitoring and follow-up of each of the activities made.

**Key words:** <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <FINANCIAL PLAN>, <RENTABILITY>, <SITUATIONAL DIAGNOSIS>, <FINANCIAL INDICES>, <STRATEGIES>.



## **INTRODUCCIÓN**

El plan financiero es uno de los aspectos que tiene mayor importancia en la subsistencia de una institución o empresa, ya que aporta con una guía necesaria para la orientación, coordinación y control de todas las actividades a desempeñar por los colaboradores y de esta manera conseguir los objetivos.

La presente investigación se refiere al tema Plan financiero, y se plantea las herramientas necesarias para encaminar a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Matriz Ambato hacia el mejoramiento de su rentabilidad, creando varios escenarios futuros, tanto positivos, negativos o estables que permitan predecirlos y de esta manera estar preparados y tomar mejor las decisiones.

**CAPÍTULO I. EL PROBLEMA:** hace referencia a la problemática actual, la formulación y delimitación de la investigación y su debida justificación, objetivo general y específicos, los mismos que se pretendieron alcanzar.

**CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO:** punto en el que empieza los antecedentes investigativos que ayudan a conocer y entender los conceptos, características, tipos, etapas y fases que sirven de apoyo para el diseño del plan financiero. Encontraremos la idea a defender consecuentemente las variables de estudio.

**CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO:** contiene la modalidad de la investigación, el tipo de investigación, población y muestra, los métodos, técnicas y herramientas utilizados para dar solución al problema. Los resultados obtenidos mediante la entrevista al gerente y la encuesta aplicada a los socios y el análisis financiero aplicado a los estados financieros de periodos anteriores. Por último se procede a verificar la idea a defender

**CAPÍTULO IV. MARCO PROPOSITIVO:** hace referencia a la propuesta de un plan financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Matriz Ambato, el mismo que contiene una matriz FODA, se realizó el análisis financiero del balance general y estado de resultados además se proyectó los estados financieros para el periodo 2020. Por último se estableció las conclusiones y recomendaciones.

## **CAPÍTULO I**

### **1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

#### **1.1 Antecedentes investigativos**

El presente Trabajo de Titulación se fundamenta mediante enfoques o puntos de vista que han tenido varios autores con trabajos realizados anteriormente donde han tenido cierta similitud con este, aquí están los criterios de dichos autores.

Pedreira (2014) en su tesis de grado con el tema “Planeación Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Acción y Desarrollo Ltda. En la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo para el periodo 2014-2018” recomienda que: Es muy importante que la Cooperativa aplique la presente investigación en su departamento financiero, el modelo de planificación financiera será útil para lograr nuevos objetivos y metas que serán en beneficio de su desarrollo empresarial y económico.

Según Chabla (2016) en su trabajo de titulación con el tema “Planeación financiera a corto plazo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña empresa de Palora (CACPE-PALORA), provincia de Morona Santiago, período contable 2016.” Menciona que: La planeación financiera es uno de los aspectos de mayor importancia de las operaciones y subsistencia de una empresa, puesto que aporta una guía para la orientación, coordinación y control de sus actividades, para poder alcanzar sus objetivos.

Así mismo Chicaiza (2015) en su trabajo de tesis con tema “Plan estratégico financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. de la ciudad de Riobamba del periodo 2015-2018” menciona que: El plan estratégico financiero ayudará en la toma de decisiones a la máxima autoridad de una organización o entidad, realizar un análisis a los estados financieros de la cooperativa ayudará a conocer la situación financiera actual, unas correctas decisiones permitirán mejorar el rendimiento de la entidad.

#### **1.2 Fundamentación teórica**

Con el fin de esclarecer de que se trata el problema a continuación citamos los criterios de varios autores que han realizado estudios de representación científica.

### **1.2.1 *Planeación***

Para planear lo que se quiere hacer se tiene que determinar los objetivos y los cursos de acción que han de tomarse, seleccionando y evaluando cual será la mejor opción para el logro de los objetivos propuestos, bajo qué políticas de empresa, con qué procedimiento y bajo qué programas. De esta manera, la planeación es la primera etapa del sistema presupuestario en la que se debe analizar los factores que influyen en el futuro de la empresa, como por ejemplo, con lo relacionado con los productos, personal, estructura financiera, condiciones de la planta y equipo, etc., considerando el entorno económico, sindical, impositiva, etc., y finalizando con la preparación e implementación de un plan que determine claramente los objetivos (realistas y logrables) que deban alcanzarse y bajo qué políticas o reglas definidas para cada caso en particular, para lo que es muy conveniente se establezca un programa con procedimientos detallados en el que se señale la secuencia de acción para lograr tales objetivos (Moreno, 2003).

### **1.2.2 *Planeación financiera***

Según Gutiérrez & Gutiérrez (2018) dice que “La planeación financiera se entenderá como las actividades que se deben realizar para asegurar la supervivencia de la empresa y garantizar a los propietarios que sus planes crearán valor en el futuro”.

Una de las obligaciones más importantes de la gerencia es enfocarse en las decisiones que se deben tomar día a día para salvaguardar la permanencia de la compañía, la planeación financiera de corto plazo permite primordialmente analizar la liquidez de la empresa y cumplir con sus compromisos y de esta manera mantenerse en el ambiente que es permanente mente adversa.

La planeación financiera a largo plazo es también conocida como creación de valor (planes financieros). Principalmente ayuda a identificar las estrategias que engrandecen la riqueza de los dueños de una compañía. Con la planeación financiera a largo plazo se define el rumbo de una empresa, pero también pueden comprometer su futuro, es por ello que mediante técnicas permitirá identificar la mejor decisión desde el punto de vista financiero.

Moreno (2003) dice que:

La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieran para lograrlo.

De acuerdo con el autor, la planeación financiera le permite a una empresa utilizar todos sus recursos de una manera óptima mediante técnicas con la intención de establecer metas por cumplir ya sean estas económicas o financieras

### **1.2.3 Tipos de planeación**

A continuación se presenta los tipos de planeación según Moreno (2003):

#### **a) Planeación reactiva**

Según Moreno (2003) dice que “Es una planeación a través del “espejo retrovisor”, es decir, la persona reacciona en respuesta a un acontecimiento, pero carece de una meta personal clara de largo plazo”.

#### **b) Planeación inactiva (“que va con la corriente”)**

Según Moreno (2003) afirma que “Es la persona que realiza lo que la mayoría de la gente hace sin adoptar un criterio personal, ni sabe a dónde va. Su filosofía es dejar hacer, dejar pasar”

#### **c) Planeación preactiva (se prepara para el futuro)**

Según Moreno (2003) dice que “Se imagina lo que va a suceder y siempre es precavido en su entorno, imaginando los posibles cambios y sus probables acciones cuando estos ocurran”.

#### **d) Planeación proactiva (que diseña el futuro y hace que este suceda)**

Moreno (2003) dice que:

Es dueño y responsable de su futuro y lo planea con mucho cuidado, teniendo en cuenta sus potencialidades internas y las oportunidades que le ofrece el medio. En su proceso de planeación, la persona de orientación proactiva utiliza algunas herramientas que puedan apoyar su trabajo. Es decir, cuando efectúa una planeación proactiva tiene claro lo que tiene que hacer y por tanto puede elegir la manera en que quiere lograrlo. Asimismo, tiene una visión prospectiva de su vida, es decir, reflexiona de forma permanente sobre sus acciones del aquí y del ahora, a la luz de los futuros posibles y deseables que ha construido. Le “apuesta” a un futuro por completo diferente del pasado y aunque pretende eliminar la incertidumbre del futuro, sí intenta reducir.

**e) Planeación participativa**

Moreno (2003) dice que “Intervendrán de manera activa todos los integrantes de la institución”

**f) Planeación interactiva**

Moreno (2003) dice que “se orienta las acciones con base en la evaluación de los resultados y cambios que ocurran en el entorno social”.

**g) Planeación opcional**

Moreno (2003) menciona que es “Prever acciones alternativas para superar situaciones. Su acción debe repercutir en la toma de decisiones y en el quehacer institucional”.

**1.2.4 Importancia de la planeación**

Para (Ortega, 2008) la importancia de la planeación es por lo siguientes:

- Propiciar el desarrollo de la empresa al establecer métodos para la utilización racional de los recursos.
- Reduce el nivel de incertidumbre que se puede presentar en el futuro.
- Prepara a la empresa, con las mayores garantías de éxito, para hacer frente a las contingencias que se presenten.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo una visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Establecer un sistema racional para la toma de decisiones y evita las corazonadas o empirismo.
- La moral se eleva de forma sustancial, ya que todos los miembros de la empresa saben a dónde se dirigen sus esfuerzos.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la empresa.

**1.2.5 Etapas de la planeación**

Además, (Ortega, 2008) presentan las siguientes etapas

### **a) Misión o propósito**

Ortega (2008) dice que “Es la declaración duradera de los objetivos que distinguen a una organización de las otras”.

De acuerdo con el autor la misión o propósito es la respuesta del ¿Por qué fue creada la empresa? Y lo que pretende llegar alcanzar en un tiempo estimado.

### **b) Objetivos**

Ortega (2008) dice que:

Deben ser conocidos y entendidos por todos los miembros de una organización de una forma precisa. Deben ser estables, ya que los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones. Representan los resultados que la empresa espera obtener. Son fines por alcanzar, establecidos de manera cuantitativa y determinados para realizarse luego de un tiempo específico.

Los objetivos son los resultados que una empresa se planteó en un determinado momento y por la que fue creada, los mismo que deben ser conocidos por todas las personas que la integran de una forma precisa, caso contrario aparecerían conflictos que afectarían el desempeño de cada uno de ellos.

### **c) Estrategias**

Ortega (2008) dice que:

Son cursos de acción general, o alternativos, que muestran la dirección y el empleo total de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en condiciones ventajosas.

Un área clave de resultados es una actividad básica que está relacionada con el desarrollo total de la empresa.

De acuerdo con autor antes mencionado, las estrategias contribuyen a la toma de decisiones para una buena gestión empresarial por parte de la alta dirección. Asimismo, la estrategia contribuye a utilizar de forma óptima todos los recursos que posee la entidad.

### **d) Políticas**

Ortega (2008) dice que:

Son guías para orientar la acción. Son criterios, lineamientos generales por observar en la toma de decisiones sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

- **Programas**

Un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que deberán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y cada uno de los acontecimientos involucrados en su consecución.

- **Presupuesto**

Es un esquema de forma escrita y todas y algunas de las fases activas de la empresa, el cual se expresa en términos económicos (monetarios) junto con la comprobación subsiguiente de las realizaciones de dicho plan. (p.p 8-9)

Según (Puente, Viñán, & Aguilar, 2017) La planeación financiera es una herramienta muy importante para las empresas, porque es la base para que éstas surjan. En muchas empresas este tema se deja a un lado y se enfoca en diferentes aspectos del día a día. Algo relevante en las empresas es la fijación de objetivos primordiales en el incremento de sus utilidades y la subsistencia en el sector económico en el que se desarrolla cada entidad.

También definen a la utilidad, a los enfoques y las clases de la planeación financiera de la siguiente manera:

### **Utilidad**

La planeación financiera es útil para:

- Analizar la influencia mutua entre opciones de inversión y financiamiento de la empresa.
- Proyectar las consecuencias futuras de las decisiones presentes.
- Permite decidir cuál es la mejor opción.
- Comparar el comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero.



Uno de los principales propósitos de la planeación financiera es evitar sorpresas y desarrollar planes sujetos a contingencias, donde se evalúa que sucederá a la empresa. La planeación financiera busca mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa, está presente tanto en el área operativa como en la estratégica. La estructura operativa se desarrolla en función de su implicación con la estrategia. También se puede mencionar que la planeación financiera es necesaria para establecer las estrategias empresariales, escoger estrategias operativas y financieras, pronosticar resultados usándolos para monitorear y evaluar el desempeño y crear planes de contingencia para enfrentar circunstancias no previstas.

### **Enfoques de Planeación Financiera**

La planeación Financiera tiene un enfoque en la inversión agregada dependiendo de la línea de negocio. Es así que el proceso de planeación a largo plazo considera inversiones de capital globales de dividendos o unidades de negocios. Se incluye un gran número de pequeños proyectos de inversión y tratándole como proyecto único.

En la planeación financiera se enfoca a:

- Conseguir objetivos deseados en los negocios.
- Herramienta de control de la alta dirección.
- Consideración de aspectos de incertidumbre.
- Enfrentar a un futuro incierto.

### **Clases de Planeación Financiera**

Existen dos tipos de planeación financiera a corto plazo y a largo plazo. La planeación financiera de corto plazo rara vez va más allá de un año. La empresa busca asegurarse de que tendrá el dinero suficiente para pagar sus facturas y que sus condiciones de endeudamiento y préstamos a corto plazo le favorezcan. El proceso de planeación a largo plazo sólo considera las inversiones de capital globales de los negocios. Se agregan un gran número de pequeños proyectos de inversión y de hecho se le integra como proyecto único.

- **Planeación Financiera a corto plazo**

La planeación financiera a corto plazo se encarga directamente de los activos y pasivos menores a un año. Tanto activos como pasivos a corto plazo representan el fondo de maniobra (CNT).

El presupuesto anual es la herramienta más importante para la planeación a corto plazo, en la cual se debe considerar:

- ✓ Presupuesto de Ingresos.
- ✓ Presupuesto de Egresos.
- ✓ Presupuesto de Ventas.
- ✓ Presupuestos de Otros Ingresos.
- ✓ Presupuesto de Efectivo.
- ✓ Presupuesto Financiero.

- **Planeación Financiera a largo plazo**

La planificación financiera a largo plazo define el marco de desarrollo de la empresa en función del ritmo de crecimiento del activo, de las modalidades de financiamiento (interno y externo), y condiciones de equilibrio financiero. Este tipo de planeación involucra dos partes. La primera el análisis de la situación mundial y la segunda basada en la elaboración de un programa detallado que facilite la obtención de información y resultados a largo plazo.

La ejecución de este proceso necesita la práctica de las políticas así como controlar su ejecución, las mismas que serán las tareas de la planeación financiera a corto plazo. Los objetivos de la empresa mediante la planeación financiera a largo plazo son:

- Proporcionar una imagen de lo que será la empresa.
- Mantener un curso sostenido de acción.
- Tomar decisiones.
- Evaluar el factor humano clave.
- Facilitar el financiamiento futuro.
- Evaluar el futuro de la empresa.

### **Contenido de un plan financiero**

Según (Puente, Viñán, & Aguilar, 2017) el plan financiero es el resultado de una planeación financiera, debe tener los siguientes elementos:

- a) Objetivos financieros.
- b) Política financiera.
- c) Estrategia financiera.
- d) Supuestos adoptados.
- e) Plan de inversiones.
- f) Estructura de financiamiento.
- g) Ingresos y gastos.
- h) Pronósticos de los Estados Financieros.
- i) Análisis de Riesgos de las Estimaciones.

La estructura de capital (apalancamiento financiero) y las políticas de dividendos representan los aspectos básicos de la política financiera.

Un plan financiero debe tener un estado de resultados proyectado, un flujo de caja y un balance general proyectado, los mismos que constituyen el resultado final de dicho plan. (p.4)

En contenido que mejor se alinea a la investigación es el planteado anteriormente, es por ello que se profundizará más en sus conceptos.

#### **a) Objetivos financieros**

Según Navajo (2012) citado por (Puente, Viñán, & Aguilar, 2017) Los objetivos financieros constituyen la obligación (compromiso) con los resultados tales como el incremento de la rentabilidad empresarial, disminuyendo niveles de endeudamiento, crecimiento de dividendo, apreciación del precio de las acciones o generación de un buen flujo de efectivo. El logro de los resultados financieros es decisivo, porque sin ellos pelagra alcanzar la visión empresarial y su supervivencia.

#### **b) Política financiera**

Según (Herrera, 2016) en su trabajo de titulación “LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN EMPRESAS SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN FINANCIERA DEL CAPITAL DE TRABAJO” menciona que: Son orientaciones encaminadas a delinear acciones que deben seguir los administradores en la toma de decisiones financieras.

**c) Estrategias financieras**

La principal razón para formular una estrategia financiera es gestionar las distintas fuentes de ingreso que tiene la organización. La estrategia adecuada permite establecer metas y objetivos en cada una para lograr una combinación de ingresos diversa y estable.

**d) Supuestos adoptados**

Según Universidad Nacional Abierta y a distancia, (2014) mencionado por (Puente, Viñán, & Aguilar, 2017) Son modelos de simulación diseñados para proyectar situaciones económicas financieras de una empresa sobre la base de determinados supuestos sobre el futuro.

**e) Plan de inversiones**

Un Plan de Inversiones es un modelo sistemático, unos pasos a seguir, con el objetivo de guiar nuestras inversiones (actuales o futuras) hacia un camino más seguro. El plan de inversiones es fundamental para reducir riesgos a la hora de invertir.

**f) Estructura de financiamiento**

Según Weston y Copeland (1995) mencionado por (Jaque & Soto, 2009) en su memoria para optar por el título con tema “ANALISIS EN LA ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO DE LAS SOCIEDADES ANONIMAS ABIERTAS y CERRADAS EN CHILE” definen la estructura de financiamiento como “la forma en la cual se financian los activos de una empresa. La estructura financiera está representada por el lado derecho del balance general, incluyendo las deudas a corto plazo y las deudas a largo plazo, así • como el capital contable de los accionistas”.

#### **g) Ingresos y gastos**

##### **Ingresos**

Cuando se obtiene un ingreso, existe también una doble circulación económica: de una parte entrará dinero, y de otra, como contrapartida, saldrá una prestación de un servicio o la entrega de un bien.

##### **Gasto**

Cuando surge un gasto se produce una doble circulación económica: de un lado sale dinero, y, como contrapartida, se recibe en su momento algo real, una contraprestación en bienes y servicios que colaboran en el proceso productivo.

#### **h) Pronósticos de los estados financieros**

- Permiten conocer los estados financieros futuros.
- Los estados financieros proyectados permiten:
  - Reformular o cambiar planes y proyectos
  - Planificar la adquisición de fondos
- Los pronósticos financieros son función de los pronósticos de ventas o ingresos

#### **i) Análisis de Riesgos de las Estimaciones**

Según (Marino, Frias, Souquet, & Marino, 2002) Al hablar de “riesgos” se piensa en la posibilidad de que ocurran eventos no deseados. Pero una parte de los riesgos en los mercados financieros ocurren por sucesos a los cuales no se les asocia ninguna probabilidad. Asignar una probabilidad a todos los eventos que puedan alterar las utilidades de las empresas, es lo que se denomina “Análisis de Riesgos”. Financieramente, se puede definir el “Riesgo” como la probabilidad de que los precios de los activos que se tengan en un portafolio se muevan adversamente ante cambios en las variables macroeconómicas que los determinan. Por lo tanto, es de interés toda distribución futura de utilidades, asociándole así una probabilidad a cada posible valor que puedan alcanzar las utilidades, con el objeto de caracterizar el perfil de riesgo que representa cada escenario factible

## **Herramientas del proceso de planeación financiera**

Las herramientas en que se basa la planeación a corto plazo estarán dadas por la planeación del efectivo y sus utilidades.

- Presupuesto de efectivo: a través de esta herramienta se conoce si existe déficit o superávit en cada uno de los meses cubierto por el pronóstico. Demuestra las entradas, salidas y saldos del efectivo de la empresa en un período dado, proporcionando liquidez confiable, información del movimiento futuro de la empresa, además indica cuando la empresa tendrá la necesidad de efectivo a corto plazo, y por lo tanto buscar su financiamiento en caso de déficit o inversiones temporales por los recursos excedentes que puede tener la entidad.
- Planeación de Utilidades (Estados Financieros Proforma): se basa en conceptos de acumulación para proyectar las utilidades de la empresa y toda la situación financiera. Tanto accionistas, acreedores y administradores de la empresa prestan atención a los estados proforma. (p.6)

La planeación financiera a corto plazo cuenta con herramientas que son de gran ayuda para una empresa ya que le permite identificar varios factores como por ejemplo si tendrá la necesidad de efectivo a corto plazo, si existe déficit o superávit, todo esto mediante un presupuesto de efectivo

## **Indicadores Financieros**

Puente, Viñán, & Aguilar (2017) afirman que:

El análisis de indicadores financieros consiste en la aplicación de herramientas y técnicas analíticas a los estados financieros, con la finalidad de obtener de ellos medidas y relaciones significativas, dirigidas a evaluar la situación económica financiera de una empresa y establecer estimaciones sobre su situación y resultados futuros, útiles para la toma de decisiones.

**Tabla 1-1:** Indicadores financieros

Indicador	Descripción
Liquidez	Miden la capacidad de la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo.
Endeudamiento	Mide el grado en que la empresa ha sido financiada mediante deuda y la capacidad o solvencia de la empresa para cubrir sus obligaciones a largo plazo.
Eficiencia	Miden la eficiencia con la que la empresa utiliza activos y administra sus operaciones
Rentabilidad	Miden el rendimiento de los recursos invertidos por la empresa
Multidimensionales	Estos indicadores permiten realizar la evaluación global de la situación económica, financiera de la empresa, con la utilización simultánea de varias razones financieras.
Bursátiles	Utilizados para empresas cotizadas en bolsas

**Fuente:** Puente, Viñán, & Aguilar (2017); (p. 20)

**Elaborado por:** Yugcha, L. (2019)

Estando de acuerdo con Puente, Viñán y Aguilar, los indicadores financieros ayudan a tener una visión real de la empresa, aportando con información sumamente importante para que la persona encargada de la toma de decisiones lo realice de una manera técnica, minimizando el riesgo al momento de hacerlo.

### **1.2.6    *Análisis financiero***

#### **1.2.6.1    *Los estados financieros***

Según Montaña (2012) menciona que:

Para el cumplimiento de las funciones propias de la administración financiera se requiere generar información respecto de lo que la empresa posee y cómo financia sus activos, como también de sus ingresos, costos y movimiento de caja, entre otros, lo que finalmente se refleja en los estados financieros. Los principales estados financieros más utilizados son:

- a) Balance general
- b) Estado de resultado
- c) Estado de Flujo de efectivo

Por lo tanto, los estados financieros son una importante fuente de información, sin embargo, se requiere analizarlos e interpretarlo, de tal forma que sirvan para saber cuál es la situación actual de la empresa y qué se espera de ella en el futuro.

Según Montaña (2012), el análisis permitirá:

- Tomar decisiones de inversión y crédito, lo que requiere conocer la estructura financiera, la capacidad de crecimiento de la empresa, su estabilidad y reutilidad.
- Evaluar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad, así como su capacidad para generar fondos.
- Conocer el origen y las características de sus recursos para estimar la capacidad financiera de crecimiento.
- Formarse un juicio sobre los resultados financieros de la administración en cuanto a la rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de crecimiento.

Además, Montaña (2012) dice que:

Sin embargo, no se puede dejar de mencionar que los estados financieros presentan ciertas limitantes, no son exactos, ni las cifras que muestran son definitivas; debido a que las operaciones se registran bajo juicios personales y principios de contabilidad que permite optar por diferentes alternativas de tratamiento y cuantificación de las operaciones, las cuales se cuantifican en moneda. La moneda por su parte, no conserva su poder de compra y con el paso del tiempo puede perder su significado en las transacciones de carácter permanente, y en economías con una actividad inflacionaria importante, las operaciones pierden su significado a corto plazo. Las empresas corrigen la información efectuando estimaciones del valor para mejorar la información, de acuerdo a los fines para los cuales se requiere la información.

De acuerdo con el autor antes mencionado, la información que genere los estados financieros dependerá del juicio de la persona que los analice, ya que las cifras no siempre son exactas ni estables.

### **1.2.7 Importancia del análisis de la situación financiera de la empresa**

Según Montaña (2012) menciona que “para evaluar el desempeño la condición y el desempeño financiero de una empresa es necesario realizar un análisis que verifique la “salud financiera” de una empresa”, lo que implica:



- a) Analizar las cuentas específicas e individuales del balance general.
- b) Analizar las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos de diferentes tipos: de producción y administración, operacionales y fuera de explotación.
- c) Análisis de los flujos de efectivo en operación de todo tipo. Este aspecto he recibido un impulso incremental en años recientes, y ha dado lugar al surgimiento de un tercer estado financiero de naturaleza básica, es estado de flujos de efectivo, el cual puede deducirse a partir de los balances generales y de los estados de resultados.

El análisis de la situación financiera se enfoca en los estados financieros dando paso a su interpretación para determinar cuáles fueron los efectos que sufrieron las diferentes cuentas en periodos distintos mediante las decisiones tomadas.

### **1.2.8    *Tipos de análisis***

Para Montaña (2012) menciona que:

La literatura especializada identifica diferentes tipos de análisis, los que no son excluyentes entre sí. Ninguno tipo de análisis puede considerarse exhaustivo ni perfecto, pues toda la información contable financiera está sujeta a un estudio más completo o adicional, por ello los análisis pueden complementarse para lograr obtener resultados más completos.

Además Montaña (2012) da a conocer que los análisis financieros pueden clasificarse de acuerdo a diferentes criterios, como se detalla a continuación:

- a) Por la clase de información que se aplica:
  - **Métodos Verticales:** Aplicados a la información referente a una sola fecha o a un solo período de tiempo.
  - **Métodos Horizontales:** Aplicados a la información relacionada con dos o más fechas diversas o dos o más períodos de tiempo.
  - **Análisis factorial:** Aplicado a la distinción y separación de factores que concurren en el resultado de una empresa.

b) Por la clase de información que maneja:

- **Métodos Estáticos:** Cuando la información sobre la que se aplica el método de análisis se refiere a una fecha determinada.
- **Métodos Dinámicos:** Cuando la información sobre la que se aplica el método de análisis se refiere a un período de tiempo dado.
- **Métodos Combinados:** Cuando los estados financieros sobre los que se aplica, contienen tanto información a una sola fecha como referente a un período de tiempo dado. Pudiendo ser estático- dinámico y dinámico-estático.

c) Por la fuente de información que se compara:

- **Análisis Interno:** Cuando se efectúa con fines administrativos y el analista está en contacto directo con la empresa, teniendo acceso a todas las fuentes de información de la compañía.
- **Análisis Externo:** Cuando el analista no tiene relación directa con la empresa y en cuanto a la información se verá limitado a la que se juzgue pertinente obtener para realizar su estudio. Este análisis por lo general se hace con fines de crédito o de inversiones de capital,

d) Por la frecuencia de su utilización:

- **Métodos Tradicionales:** Son los utilizados normalmente por la mayor parte de los analistas financieros.
- **Métodos Avanzados:** Son los métodos matemáticos y estadísticos que se aplican en estudios financieros especiales o de alto nivel de análisis e interpretación financieros.

### 1.2.9 *Rentabilidad*

Según Lawrence y Chad (2012) dice que “estas medidas permiten a los analistas evaluar la rentabilidad de la empresa respecto a un nivel determinado de ventas, activos o la inversión” (p.73).

Según Sánchez (2002) Rentabilidad es una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan unos medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener unos resultados.

De acuerdo con el autor antes mencionado, la Rentabilidad es el resultado de todos los recursos utilizados, ya sean estos financieros, humanos o materiales en un periodo de tiempo estimado. Esto con el fin de permitir identificar las acciones o decisiones realizadas y su grado de eficiencia.

Además, según Banco Central del Ecuador (2015) establece que “la evaluación de la rentabilidad está asociada con el potencial que tiene una entidad para generar utilidades, el rendimiento y equilibrio entre el rendimiento de los activos y el costo de los recursos captados y el retorno de la inversión” (p.9).

#### **1.2.10 Sistema Financiero Nacional**

El Sistema Financiero Nacional, conocido por sus siglas como SFN, es el conjunto de instituciones financieras reguladas por la Superintendencia de Bancos y por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (Banecuator, 2016)

A través del SFN se canalizan los movimientos de dinero que realizan los ciudadanos, así como los créditos que obtienen las personas, familias u organizaciones que requieren financiamiento. De esta manera el Sistema Financiero Nacional contribuye al desarrollo del país, fortaleciendo la inversión productiva y el consumo responsable. (Banecuator, 2016)

#### **Bancos**

Un banco para el desarrollo considera a la persona y no al dinero como el centro de su accionar, con el fin de contribuir al mejoramiento de su calidad de vida. Para hacerlo debe:

- ✓ Poner a disposición de la mayor cantidad de ciudadanos los recursos económicos, apoyando al incremento del empleo y de la producción.
- ✓ Motivar el ahorro, mediante programas de educación financiera y el pago de tasas de interés atractivas a los depositantes.
- ✓ Reinvertir los recursos que capta de los ciudadanos para crear desarrollo, preferentemente en las áreas rurales y urbano marginales.
- ✓ Ser sostenible, buscando un equilibrio entre la rentabilidad financiera y el impacto social de las actividades que financia y de la población que atiende.

- ✓ Ofrecer una alternativa que evite acudir a la usura.
- ✓ Rendir cuentas a sus clientes y a la ciudadanía en general.

### **Productos y características del sistema financiero**

Los principales productos y servicios que ofrecen las entidades del sistema financiero son:

- ✓ **Cuentas de ahorro:** en las que los ciudadanos depositan y retiran su dinero con el uso de una libreta en las cajas de la institución financiera o mediante el uso de la banca electrónica. El dinero de las cuentas de ahorro genera intereses a favor de los depositantes y puede estar disponible para su retiro en cualquier momento, o en un plazo previamente programado y acordado con la entidad financiera.
- ✓ **Cuentas corrientes:** en las que los ciudadanos depositan su dinero y pueden retirarlo por medio de cheques o mediante el uso de la banca electrónica. Generalmente el dinero de las cuentas corrientes no genera intereses y está disponible para su retiro en cualquier momento.
- ✓ **Depósitos a plazo fijo:** son depósitos que no permiten retirar el dinero en cualquier momento sino únicamente cuando se cumpla un plazo acordado con la institución financiera. Genera un interés mayor que el de la cuenta de ahorros en favor de sus beneficiarios, el cual debe ser conocido desde el momento mismo en que se realiza el depósito.
- ✓ **Créditos:** El dinero que se presta a una persona u organización, bajo determinadas condiciones de devolución.
- ✓ **Tarjetas de débito:** son tarjetas plásticas que una institución financiera da a sus clientes para que, mediante el uso de los cajeros automáticos, realicen depósitos, transferencias, retiros o pagos desde sus cuentas corrientes o de ahorros. Estas tarjetas están numeradas y tienen una banda magnética o microchip y una clave para su uso, para dar una mayor seguridad al usuario. También sirven para efectuar pagos en determinados locales comerciales.
- ✓ **Tarjetas de crédito:** son tarjetas plásticas que una institución financiera da a sus clientes como un complemento del dinero en efectivo que tienen en sus cuentas. Estas tarjetas permiten realizar compras o retirar dinero en efectivo para ser pagados en el futuro. Las

instituciones financieras cobran un interés por el uso de las tarjetas de crédito, también están numeradas y por seguridad tienen una banda magnética o microchip y una clave para su uso.

- ✓ **Transferencias:** son los depósitos de dinero que realizan los ciudadanos desde una cuenta propia a otra, pudiendo ser o no de la misma institución financiera.
- ✓ **Remesas:** es el dinero que a través del sistema financiero se envía o se recibe de los migrantes o de otras personas, desde o hacia diferentes países. (Banecuator, 2016)

### **Superintendencia de bancos**

La Superintendencia de Bancos es la institución encargada de regular, vigilar, sancionar, informar y garantizar el cumplimiento de las obligaciones por parte de las instituciones financieras bajo su control (Banecuator, 2016).

Sus principales funciones son:

- ✓ Vigilar que las instituciones financieras cumplan con la legislación aplicada al sistema financiero y los principios de equidad, transparencia, justicia y sanas prácticas.
- ✓ Defender los derechos y generar confianza de los ciudadanos en el sistema financiero, atendiendo sus peticiones y orientándolos sobre las condiciones del mismo.
- ✓ Promover la transparencia de la información.
- ✓ Contribuir a que la mayor cantidad de usuarios tengan acceso al sistema financiero.

### **SEPS**

Es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario. ( Superintendencia de Economía Popular y Solidaria., 2019)

La SEPS inició su gestión el 5 de junio de 2012, día en que Hugo Jácome –Superintendente de Economía Popular y Solidaria– asumió sus funciones ante el pleno de la Asamblea Nacional. ( Superintendencia de Economía Popular y Solidaria., 2019)

### **Objeto de la Ley de Economía Popular y Solidaria**

Desde el 2008, la Constitución de la República del Ecuador, en el artículo 283 define al sistema económico como “social y solidario, que reconoce al ser humano como sujeto y fin; [que] propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y [que] tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir”. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria,, 2019)

En concordancia a la Constitución, la Ley de Economía de Popular y Solidaria tiene por objeto:

- ✓ Reconocer a las organizaciones de la economía popular y solidaria como motor del desarrollo del país;
- ✓ Promover los principios de la cooperación, democracia, reciprocidad y solidaridad en las actividades económicas que realizan las organizaciones de la EPS;
- ✓ Velar por la estabilidad, solidez y correcto funcionamiento de las organizaciones de la EPS; Establecer mecanismos de rendición de cuentas de los directivos hacia los socios y miembros de las organizaciones de la economía popular y solidaria;
- ✓ Impulsar la participación activa de los socios y miembros en el control y toma de decisiones dentro de sus organizaciones, a diferencia de las actividades económicas privadas;
- ✓ Identificar nuevos desafíos para el diseño de políticas públicas que beneficien, fortalezcan y consoliden al sector económico popular y solidario.
- ✓ Fortalecer la gestión de las organizaciones en beneficio de sus integrantes y la comunidad.

### **Formas de organización de la Economía Popular y Solidaria**

La economía popular y solidaria está integrada por las organizaciones conformadas en los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

## **Sector Cooperativo**

Es el conjunto de cooperativas entendidas como sociedades de personas que se han unido en forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales en común, mediante una empresa de propiedad conjunta y de gestión democrática, con personalidad jurídica de derecho privado e interés social. Las cooperativas, según la actividad principal que desarrollen, pertenecerán a uno solo de los siguientes grupos: producción, consumo, vivienda, ahorro y crédito y servicios.

Artículo 21.- Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. ( Superintendencia de Economía Popular y Solidaria., 2019)

## **CAPÍTULO II**

### **2. MARCO METODOLÓGICO**

#### **2.1 Enfoque de la investigación**

En la presente investigación se ha utilizado los enfoques cuantitativos y cualitativos ya que un plan financiero contiene aspectos dinámicos que difícilmente se podría estudiar solamente de manera cuantitativa.

Según Bernal (2016) afirma que:

El método cuantitativo o tradicional se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. A este método también se le suele denominar método tradicional o positivo.

La interpretación de los datos que pueden ofrecer las estadísticas de la empresa se realizaron por medio del enfoque cuantitativo, para medir con precisión las variables de la investigación.

Con respecto a la investigación cualitativa Según Hernández (2014) menciona que “El enfoque cualitativo busca principalmente la dispersión o expansión de los datos e información” (p.10). Por tanto, el enfoque cualitativo busca describir situaciones o conductas para observar las manifestaciones de una población específica.

Para diagnosticar el estado actual de la cooperativa se implementó la metodología cuantitativa por medio de los análisis de los estados financieros de periodos anteriores, como también la comparación de las variaciones que ha sufrido la rentabilidad de la institución en los últimos años.

El enfoque cualitativo y cuantitativo se implementó al momento de realizar las encuestas y entrevistas a todos los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Matriz Ambato, como también a sus socios. Esta información fue fundamental al momento de analizar las fortalezas y debilidades externas que tiene la institución.



## **2.2 Modalidad**

### **2.2.1 *Investigación de campo***

Para (Gerber y Green, 2012; Smith, 2004 y Kerlinger y Lee, 2002) citado por Hernández (2014) las investigaciones de campo “son estudios efectuados en una situación “realista” en la que el investigador manipula una o más variables independientes en condiciones tan cuidadosamente controladas como lo permite la situación” (p. 150). Bajo esa perspectiva, se realizó la recolección de información a través de entrevistas al personal directivo y operativo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Matriz Ambato, asimismo, se hizo una interpretación de las proyecciones que se efectuaran para obtener los resultados esperados mediante el plan financiero de la cooperativa.

### **2.2.2 *Investigación Bibliográfica-documental***

Según Mora de Labastida (2014) manifiesta que “La investigación bibliográfica es la primera etapa del proceso investigativo que proporciona el conocimiento de las investigaciones ya existentes, de un modo sistemático, a través de una amplia búsqueda de: información, conocimientos y técnicas sobre una cuestión determinada” (p.2). Es por ello que se utilizó la investigación bibliográfica ya que se indaga el material académico para tener una clara percepción del tema.

## **2.3 Tipos**

### **2.3.1 *Investigación descriptiva***

La investigación descriptiva se la realizará al momento de describir los datos estadísticos

Mediante la información que se recopilará como es el caso de la rentabilidad y todas sus variaciones que ha sufrido en los últimos años como consecuencia de no tener un plan financiero establecido.

## **2.4 Métodos, Técnicas e instrumentos**

### **2.4.1 Métodos**

#### **➤ Método inductivo**

Según (Bernal, 2016) este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares y aceptados como válidos (producto de la investigación), para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.

Al momento de identificar y sacar las respectivas conclusiones de los hechos particulares que se han generado en la cooperativa se empleará el método inductivo

El método inductivo nos permitirá sacar conclusiones de los hechos particulares que se han generado en la cooperativa. Para realizar este método es necesario realizar el registro y verificación de los sucesos mediante una tabulación de cada uno de ellos, se verificara y estudiara toda la información obtenida. Con la información que recabamos tendremos la idea a defender de dicho suceso que nos dedicamos a estudiar para por ultimo explicar los resultados de la investigación.

#### **➤ Método analítico**

Según (Bernal, 2016) este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objetivo de estudio al separar cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual.

Este método nos permite desarrollar un análisis particular del problema o los problemas que identifiquemos al momento de realizar las encuestas o entrevistas y partiendo de eso poder controlar o darles solución a dichos problemas

### **2.4.2 Técnicas**

Según (Eyssautiere de la Mora, 2016) la técnica podría definirse como el conjunto de procedimientos y recursos de que se vale la ciencia para conseguir sus fines.

La técnica que se utilizará serán las *encuestas* y *entrevistas* que se harán a los empleados y personal directivo con el propósito de recopilar información para realizar la investigación.

#### **2.4.3 Instrumentos:**

Según (Bernal, 2016) antes de iniciar la elaboración de un cuestionario, es necesario tener claro que la información por obtener podrá conseguirse usando los métodos de que se dispone y requiere el objeto de estudio.

Los instrumentos que se utilizaran en la investigación serán los **cuestionarios y entrevistas** que van dirigido a los empleados y directivos de la cooperativa.

#### **Población muestra**

La muestra de nuestra investigación será al personal del Consejo Administrativo y Vigilancia, como también los empleados y trabajadores de la institución

El total de población consta de ochenta personas entre el Consejo de Administración y Vigilancia y demás empleados y trabajadores de la cooperativa, por lo que no se considera necesario calcular el tamaño de la muestra.

### CAPÍTULO III

## 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISVUSIÓN DE RESULTADOS

### 3.1 Análisis e interpretación de resultados

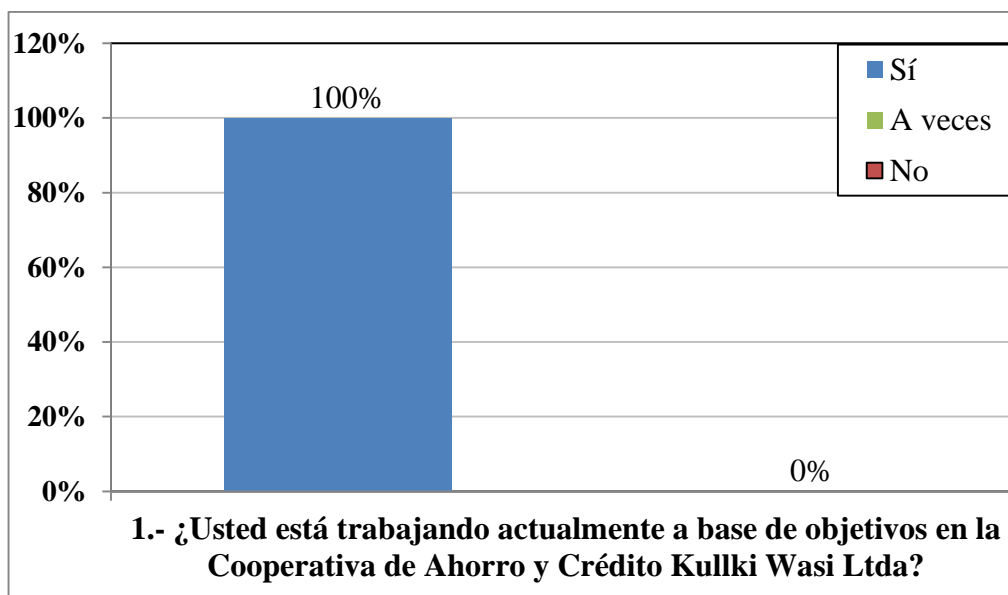
#### 3.1.1 Encuesta aplicada a los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Matriz Ambato

1. ¿Usted está trabajando actualmente a base de objetivos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda?

**Tabla 1-3:** Usted está trabajando actualmente a base de objetivos en la Cooperativa

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Sí	82	100%
A veces	0	0%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Yugcha, L. 2019



**Gráfico 1-3:** Usted está trabajando actualmente a base de objetivos en la Cooperativa

Fuente: Encuesta  
Elaborado por: Yugcha, L. 2019

**Análisis:** el 100% de los encuestados respondieron que trabajan a base de objetivos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

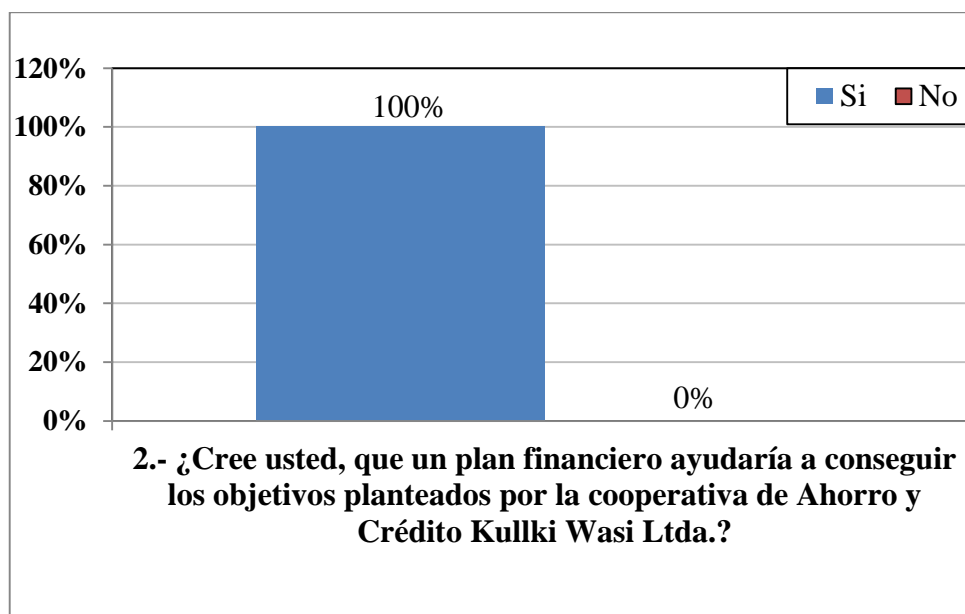
2. ¿Cree usted, que un plan financiero ayudaría a conseguir los objetivos planteados por la cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.?

**Tabla 2-3:** Plan financiero ayudaría a conseguir los objetivos planteados

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	82	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Yugcha, L. 2019



**Gráfico 2-3:** Plan financiero ayudaría a conseguir los objetivos planteados

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

**Análisis:** el 100% de las personas encuestadas respondieron que un plan financiero ayudaría a conseguir los objetivos.

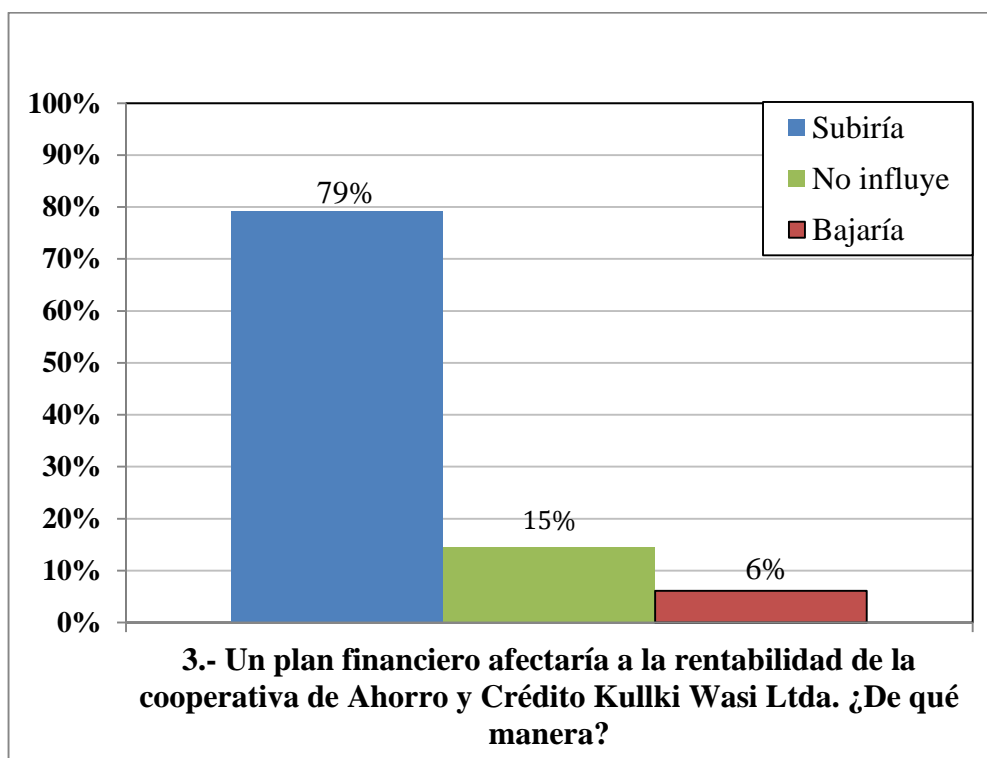
3. Un plan financiero afectaría a la rentabilidad de la cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. ¿De qué manera?

**Tabla 3-3:** Un plan financiero afectaría a la rentabilidad

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Subiría	65	79%
No influye	12	15%
Bajaría	5	6%
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Yugcha, L. 2019



**Gráfico 3-3:** Un plan financiero afectaría a la rentabilidad

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

**Análisis:** Un 79% de las personas encuestadas creen que subiría la rentabilidad con un plan financiero, mientras que un 15% responde que no influiría, el 6% restante responde que bajaría la rentabilidad.

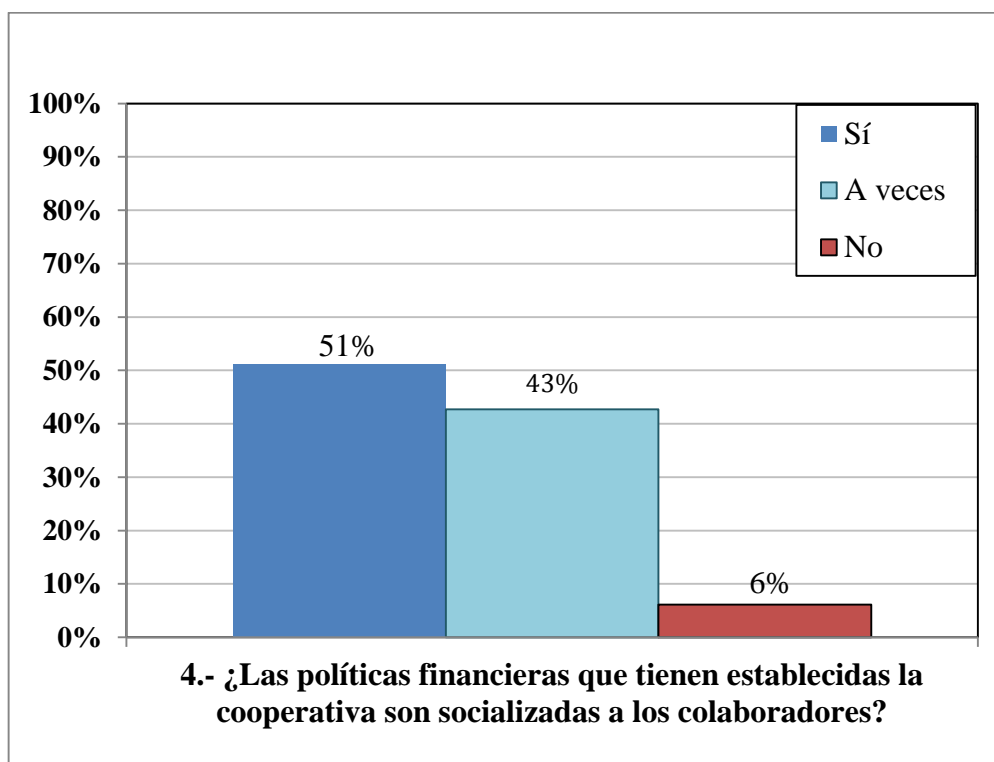
4. ¿Las políticas financieras que tienen establecidas la cooperativa son socializadas a los colaboradores?

**Tabla 4-3:** Políticas financieras que tienen establecidas

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Sí	42	51%
A veces	35	43%
No	5	6%
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Yugcha, L. 2019



**Gráfico 4-3:** Políticas financieras que tienen establecidas

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

**Análisis:** la mayor parte de los encuestados respondió que las políticas financieras que tienen establecidas la cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Son socializados con los colaboradores con un 51%, el 43% contestó que a veces son socializadas, en cambio el 6% contestó que no son socializadas.

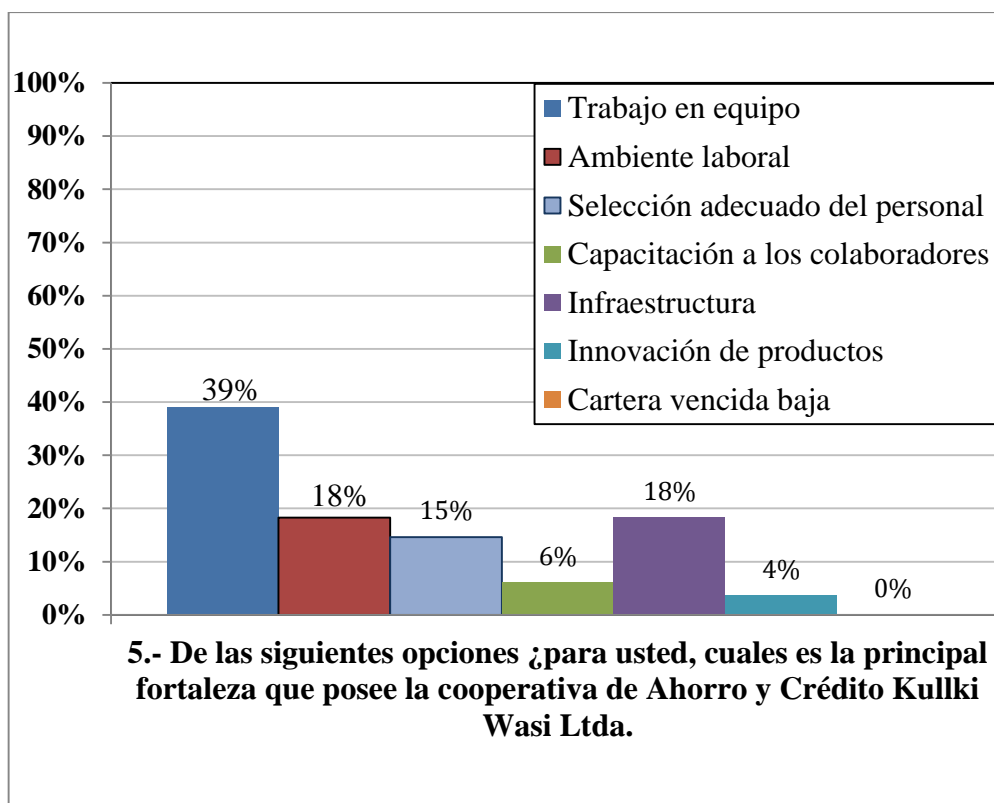
5. De las siguientes opciones ¿para usted, cuales es la principal fortaleza que posee la cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.?

**Tabla 5-3:** Principal fortaleza

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Trabajo en equipo	32	39%
Ambiente laboral	15	18%
Selección adecuado del personal	12	15%
Capacitación a los colaboradores	5	6%
Infraestructura	15	18%
Innovación de productos	3	4%
Cartera vencida baja	0	0%
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Yugcha, L. 2019



**Gráfico 5-3:** Principal fortaleza

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

**Análisis:** según los encuestados las principales fortalezas que tiene la entidad son: con un 39% el trabajo en equipo, un 18% el ambiente laboral e infraestructura, el 15% la selección adecuada del personal, un 4% innovación de productos y un 0% cartera vencida baja.



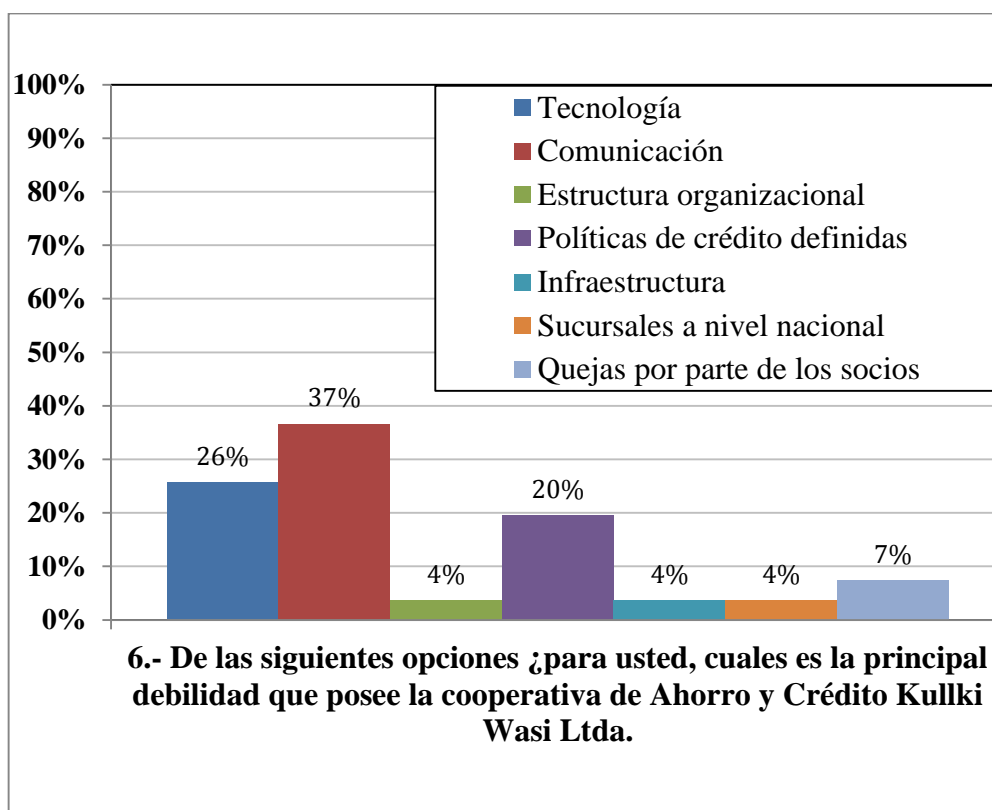
6. De las siguientes opciones ¿para usted, cuales es la principal debilidad que posee la cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.?

**Tabla 6-3:** Principal debilidad

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Tecnología	21	26%
Comunicación	30	37%
Estructura organizacional	3	4%
Políticas de crédito definidas	16	20%
Infraestructura	3	4%
Sucursales a nivel nacional	3	4%
Quejas por parte de los socios	6	7%
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Yugcha, L. 2019



**Gráfico 6-3:** Principal debilidad

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

**Análisis:** Las debilidades que más destacan los encuestados son las siguientes: con un 37% la comunicación, el 26% la tecnología, el 20% las políticas de crédito definidas, el 7% las quejas por parte de los socios, y el 4% la estructura organizacional, infraestructura y sucursales a nivel nacional.

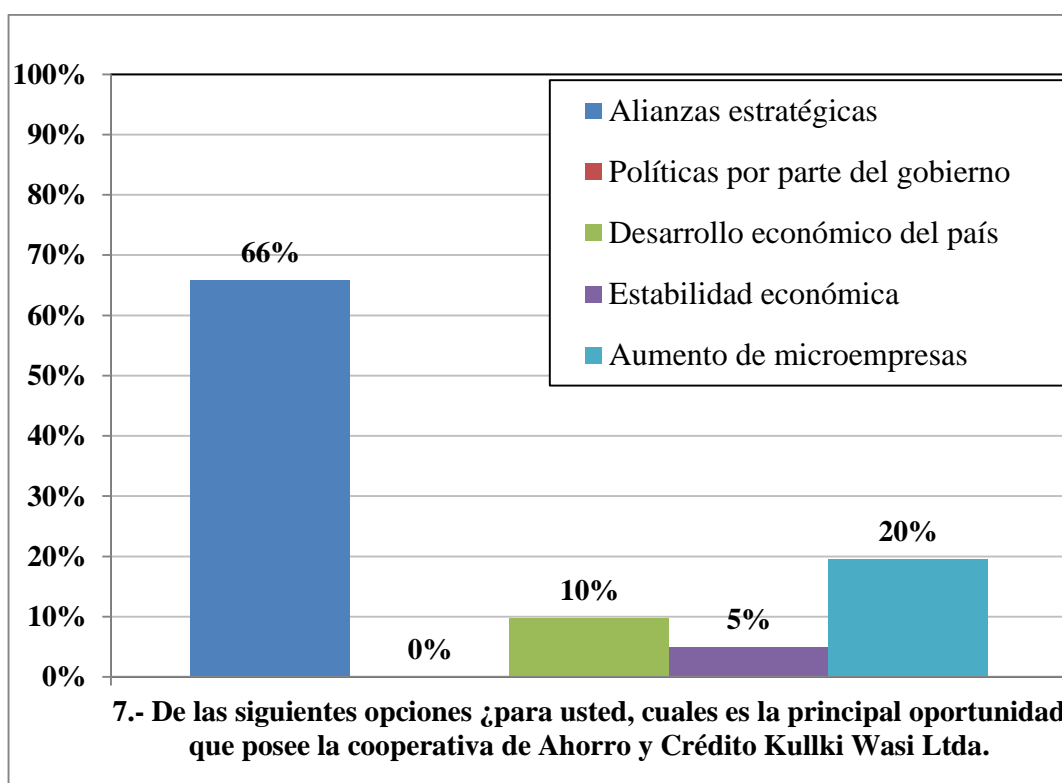
7. De las siguientes opciones ¿para usted, cuales es la principal oportunidad que posee la cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.?

**Tabla 7-3:** Principal oportunidad

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Alianzas estratégicas	54	66%
Políticas por parte del gobierno	0	0%
Desarrollo económico del país	8	10%
Estabilidad económica	4	5%
Aumento de microempresas	16	20%
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Yugcha, L. 2019



**Gráfico 7-3:** Principal oportunidad

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

**Análisis:** las oportunidades más destacadas que tiene la cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Según los encuestados son: con un 66% alianzas estratégicas, el 20% aumento de las micro empresas y con un 10% el desarrollo económico del país.

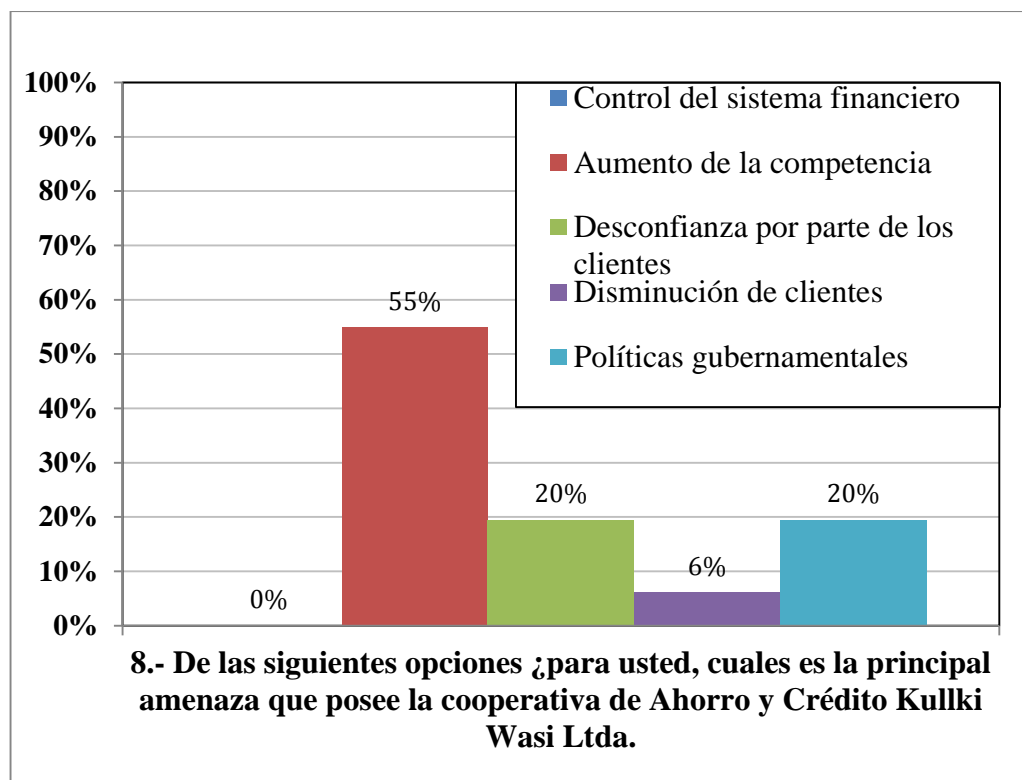
8. De las siguientes opciones ¿para usted, cuales es la principal amenaza que posee la cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.?

**Tabla 8-3:** Principal amenaza

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Control del sistema financiero	0	0%
Aumento de la competencia	45	55%
Desconfianza por parte de los clientes	16	20%
Disminución de clientes	5	6%
Políticas gubernamentales	16	20%
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Yugcha, L. 2019



**Gráfico 8-3:** Principal amenaza

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

**Análisis:** El 55% de los encuestados coinciden en que el aumento de la competencia es la principal amenaza que tiene la cooperativa, el 20% piensa que es la desconfianza por parte de los clientes y políticas gubernamentales, el 6% restante.

**3.1.2 Encuesta aplicada a los socios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Matriz Ambato.**

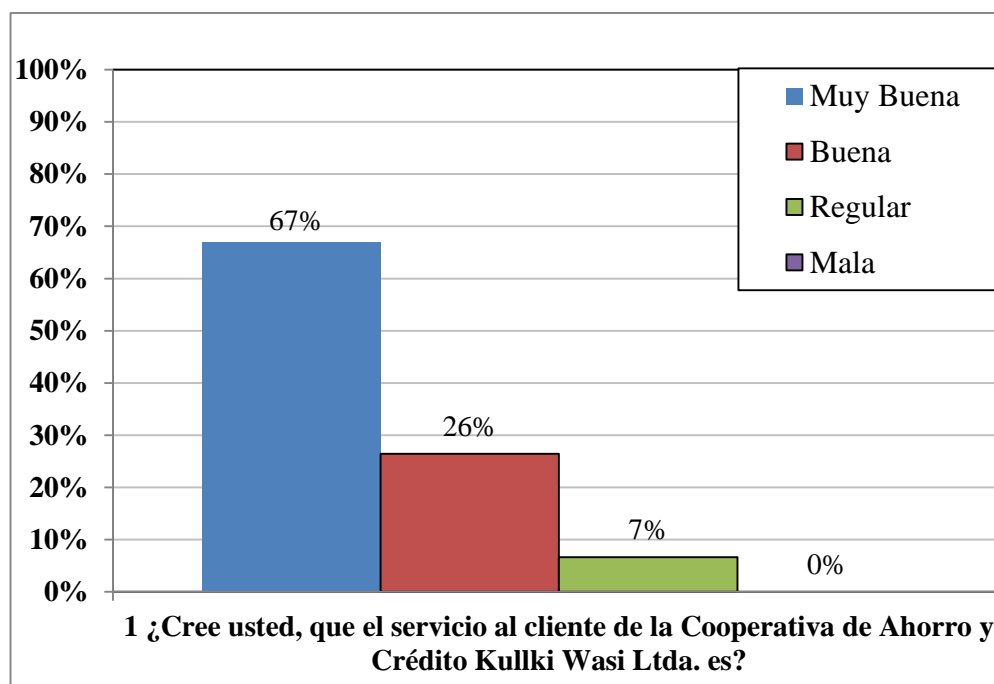
1. ¿Cree usted, que el servicio al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Es?

**Tabla 9-3:** Servicio al cliente

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Muy Buena	253	67%
Buena	100	26%
Regular	25	7%
Mala	0	0%
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Yugcha, L. 2019



**Gráfico 9-3:** Servicio al cliente

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

**Análisis:** Con un 67% los socios encuestados creen que el servicio al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Es muy buena, mientras que el 26% cree que es buena y un 7% opina que es regular.

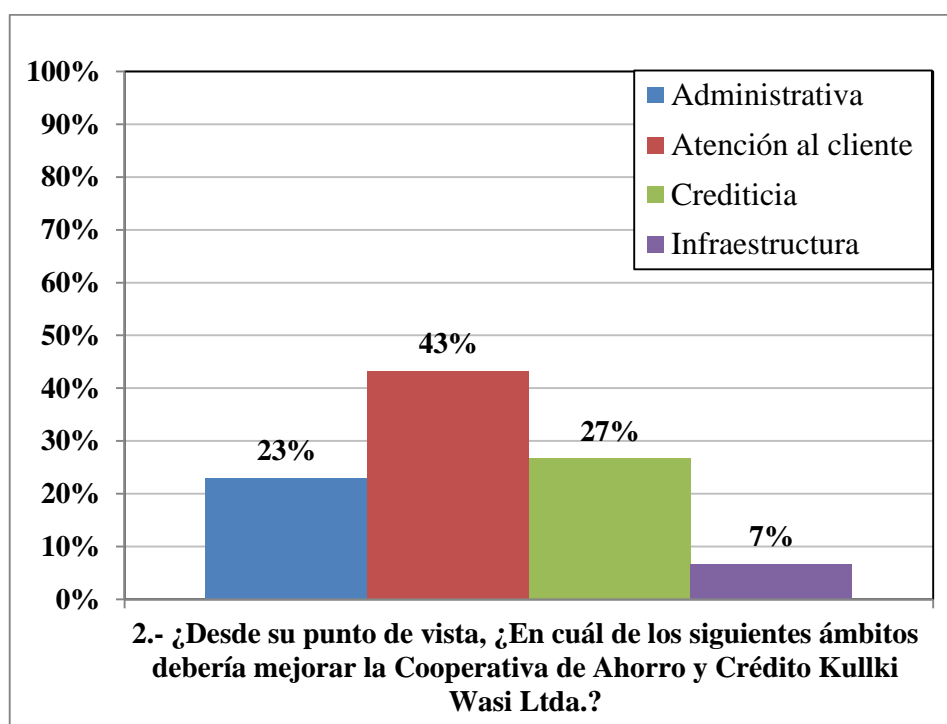
2. Desde su punto de vista, ¿En cuál de los siguientes ámbitos debería mejorar la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.?

**Tabla 10-3:** Ámbitos debería mejorar

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Administrativa	87	23%
Atención al cliente	163	43%
Crediticia	102	27%
Infraestructura	26	7%
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Yugcha, L. 2019



**Gráfico 10-3:** Ámbitos debería mejorar

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

**Análisis:** los socios que fueron encuestados opinan que la cooperativa debería mejorar en el ámbito de atención al cliente con un 43%, mientras que un 27% piensa que debería cambiar en el ámbito crediticio, un porcentaje no tan alejado está en el ámbito administrativo con un 23%, y con un 7% en infraestructura

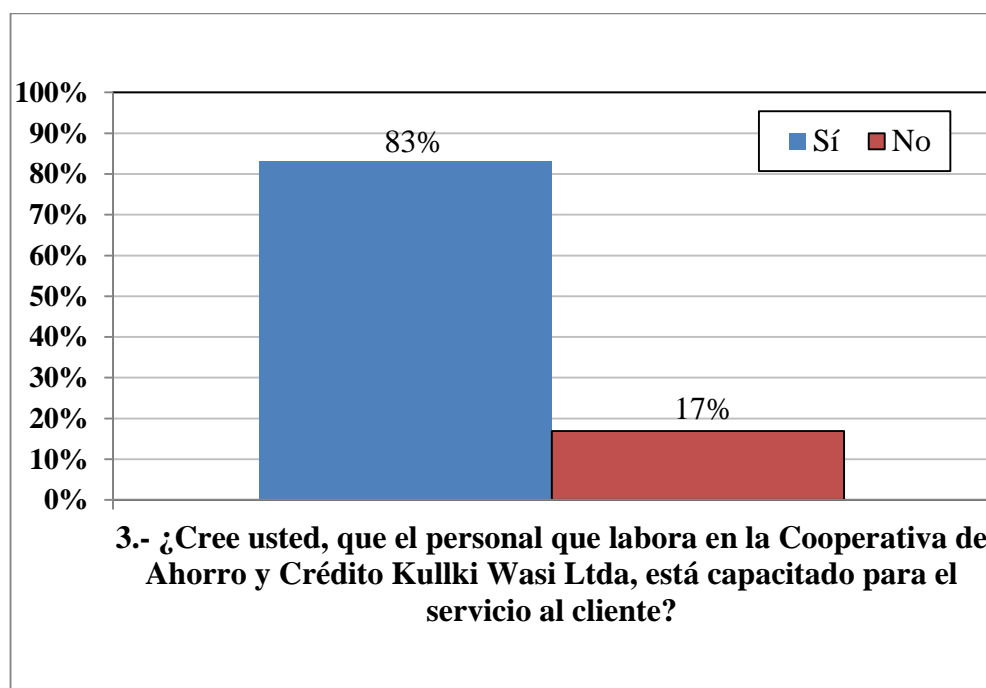
3. ¿Cree usted, que el personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda, está capacitado para el servicio al cliente?

**Tabla 11-3:** Está capacitado para el servicio al cliente

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Sí	314	83%
No	64	17%
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Yugcha, L. 2019



**Gráfico 11-3:** Está capacitado para el servicio al cliente

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

**Análisis:** Un 83% de los socios encuestados opinan que el personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda, está capacitado para el servicio al cliente, mientras que el 17% opina lo contrario, que no están capacitados para el servicio al cliente.

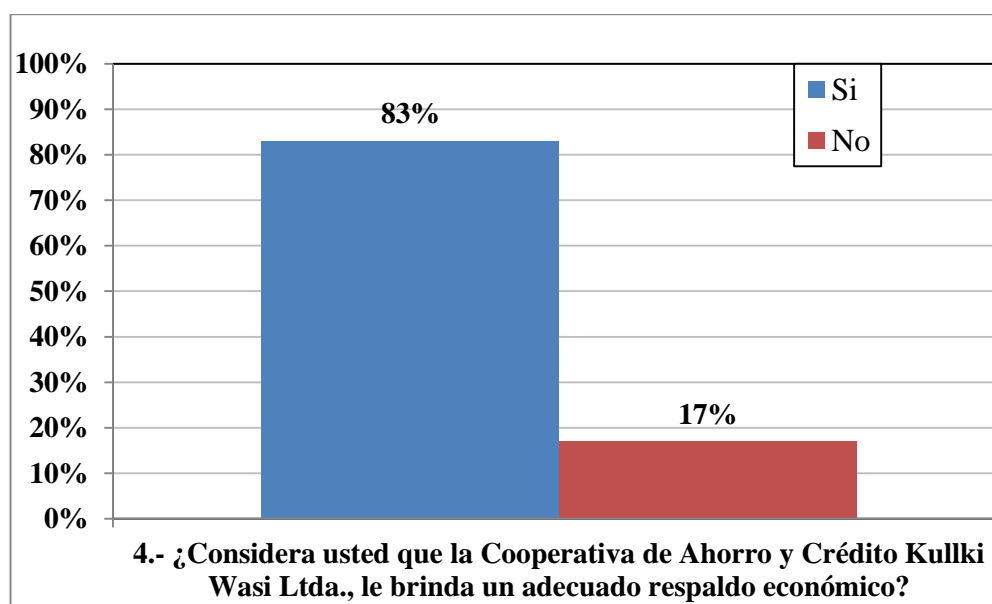
4. ¿Considera usted que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., le brinda un adecuado respaldo económico?

**Tabla 12-3: Respaldo económico**

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Si	314	83%
No	64	17%
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Yugcha, L. 2019



**Gráfico 12-3: Respaldo económico**

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

**Análisis:** El 83% de los encuestados opinan que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Brinda un adecuado respaldo económico, no obstante el 17% opina que la cooperativa no brinda un adecuado respaldo económico.

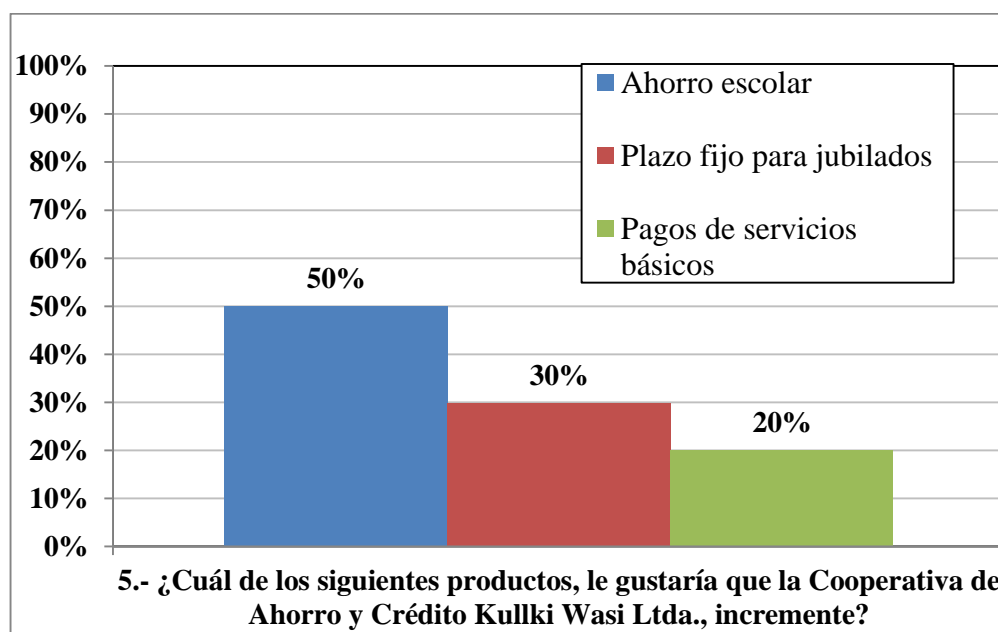
5. ¿Cuál de los siguientes productos, le gustaría que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., incremente?

**Tabla 13-3: Productos**

Alternativas	Frecuencias	Porcentaje
Ahorro escolar	189	50%
Plazo fijo para jubilados	113	30%
Pagos de servicios básicos	76	20%
<b>Total</b>	<b>378</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Yugcha, L. 2019



**Gráfico 13-3: Productos**

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

**Análisis:** los productos que los socios le gustaría que la cooperativa incremente son los siguientes: con el 50% el ahorro escolar, con el 30% plazo fijo para jubilados, y con el 20% pago de servicios básicos.

### 3.2 Idea a defender

Por medio del Plan Financiero la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Matriz Ambato, tendrá las herramientas de control necesarias para obtener los objetivos planteados y de esta manera mejorar su rentabilidad en un periodo determinado que es año 2020.



### 3.3 Propuesta

#### 3.3.1 Tema

Plan financiero para la cooperativa de ahorro y crédito kullki wasi Ltda., matriz AMBATO, PERÍODO 2020

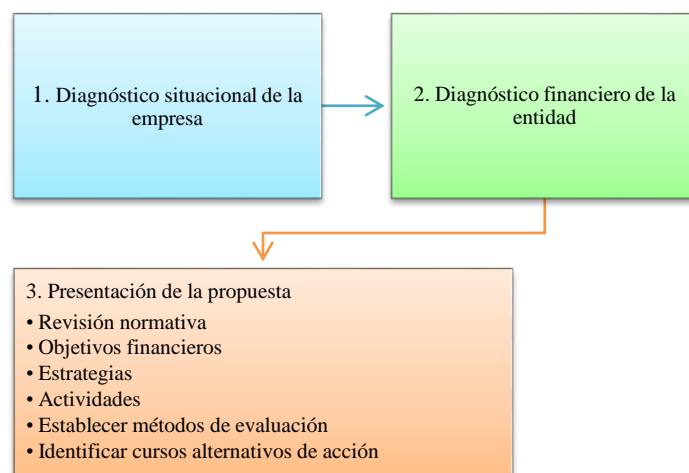
### 3.4 Metodología

El plan financiero es un documento que se enmarca dentro del plan de negocio global de una empresa y que recoge toda la información cuantificada y desarrollada, calculada en euros, de cada uno de los planes de actuación que corresponden a cada área de la empresa.

Para la elaboración de esta propuesta se ha tomado como referencia tres tratadistas que especifican sobre la elaboración de un plan financiero para pymes. También se ha verificado varios trabajos de investigación relacionados al tema dentro de Cooperativas de Ahorro y Crédito del país.

Dentro de este trabajo de investigación se adaptará el *Modelo de planeación financiera para Pymes* de Morales, A. (2017) quien menciona que: “la mejor metodología para la creación de un plan financiero es la de participación propietaria que garantiza planes empresariales de alta calidad y totalmente personalizados para cada cliente” (p. 3). Esta metodología incluye entrevistas de gestión, investigación de mercado estratégico, revisiones y proyectos de planes. Entonces esta es la metodología que se aplica dentro de la elaboración de este trabajo.

El mismo autor menciona que existen varios pasos para la elaboración de un plan financiero:



**Figura 1-3:** Etapas para la elaboración de un plan financiero

Fuente: Morales, A. (2017, p. 6)

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

### 3.5 Aplicación del plan financiero

#### 3.5.1 Identificación de la entidad



**Tabla 14-3:** Identificación de la entidad

<b>PAÍS</b>	Ecuador
<b>PROVINCIA</b>	Tungurahua
<b>CANTÓN</b>	Ambato
<b>RAZÓN SOCIAL</b>	Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda.
<b>RUC</b>	1891710255001
<b>NOMBRE COMERCIAL</b>	KULLKI WASI
<b>REPRESENTANTE LEGAL</b>	Lic. Juan Andagana
<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL</b>	Actividades de intermediación monetaria realizada por cooperativas
<b>SECTOR</b>	Cooperativista ( Cooperativas de ahorro y crédito)
<b>SEGMENTO/NIVEL</b>	1
<b>TIPO DE CONTRIBUYENTE</b>	Sociedad (Persona Jurídica)
<b>SUBTIPO DE CONTRIBUYENTE</b>	Sistema Financiero Popular y Solidario
<b>AGENCIA</b>	Matriz
<b>DIRECCIÓN</b>	Juan B. Vela y Martínez (esquina)
<b>TELÉFONO</b>	(03)3-731-100
<b>WEB</b>	<a href="https://www.kullkiwasi.com.ec">https://www.kullkiwasi.com.ec</a>

Fuente: COAC KULLKI WASI LTDA. 2019 (<https://www.kullkiwasi.com.ec>)

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

##### 3.5.1.1 Antecedentes históricos

El 12 de noviembre del 2002, con la participación de líderes indígenas de Chibuleo, Salasaca, Pilahuin y Quisapincha, se reúnen en el edificio de la Mutualista Ambato, para analizar y fortalecer la crisis económica y social, luego de varias reuniones y reflexiones se decide formar la Cooperativa, con el nombre de “KULLKI WASI” Ltda., que en español significa Casa de Dinero, con la alianza de los pueblos indígenas y campesinos reconocidos a nivel de nuestra Constitución del Estado. Para lo cual, se organiza con 12 socios que toman la decisión de aportar \$ 40,00 dólares cada uno para certificado de aportación, posteriormente se toma la resolución de contribuir a mil dólares cada socio fundador para

poder capitalizar a la cooperativa y servir a los socios ahorristas y fundadores, a través de otorgamiento de créditos y mejorar la calidad de vida de los asociados y la comunidad.

La Cooperativa brinda los servicios de ahorro y crédito, ahorro a la vista, ahorro plus y en crédito: microcrédito, consumo, kullkicito del feriante, hipotecario, emergente. En el área de portada 6 créditos, se facilita para: ganadería, agricultura, artesanía, pequeños comercios, compra de tierra, tiendas, etc. Además otros servicios adicionales que brinda: pago de bono de desarrollo humano, cobro de planilla de luz eléctrica, cobro de SOAT, giros a través de Western Unión, cobro de planilla de agua potable, cobro de RISE –SRI y otros. La Entidad apoya a las microempresas rurales y urbano marginal, donde la mayor parte hasta los actuales momentos son manejados por mujeres, la misma que es considerada como un sujeto pasivo, de poca valoración, de pensamientos y toma de decisión en los aspectos social, economía, político, sin tomar en cuenta que el papel de la mujer es básico en la producción artesanal y agrícola, como parte fundamental en la economía familiar. El interés de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “KULLKI WASI-CASA DE DINERO”, es fortalecer estos nexos de coordinación de engranaje participativo, para la cual, se trabaja sin distinción de personas, clase social, política, ni religión, siempre pensando en superar la crisis económica que afecta a los pobres del sector rural (Asqui, E., 2017, pp. 68-69).

### 3.5.1.2 Portafolio de productos y servicios financieros

**Tabla 15-3:** Productos y servicios financieros de COAC Kullki Wasi Ltda.

PRODUCTO/ SERVICIO	DETALLE
CUENTAS	Ahorro a la vista
	Ahorros a domicilio
	Plan Ahorro Plus
	Cuenta amiga la hormiguita
CRÉDITOS	Credi auto
	Credi ahorro
	Credi inversión
	Credi negocio
	Credi efectivo
	Credi convenio empresarial
	Crédito quirografario
CAPTACIONES	Inversiones
SERVICIOS	Seguro de desgravamen
	Cajeros automáticos
	Seguro exequial
SERVICIOS COOPERATIVOS	IESS
	Facilito
	Oferta transaccional

Fuente: COAC KULLKI WASI LTDA. 2019 (<https://www.kullkiwasi.com.ec>)

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

### 3.5.1.3 *Misión*

“Somos una Cooperativa de Ahorro y Crédito Intercultural que fortalece la calidad de vida, fomentando el desarrollo socioeconómico de nuestros asociados, con transparencia, seguridad y responsabilidad social” (COAC KULLKI WASI LTDA., 2019, p.1).

### 3.5.1.4 *Visión*

“Ser una institución innovadora, reconocida, y con enfoque de calidad” (COAC KULLKI WASI LTDA., 2019, p.1).

### 3.5.1.5 *Valores corporativos*

La Cooperativa Kullki Wasi tiene los siguientes valores:

#### **Transparencia**

La Cooperativa presenta mensual, trimestral y semestral los informes a organismos de control, a directivos, a sus socios, sobre el crecimiento de la entidad, y sus tasas de interés están parametrizadas según la disposición de BCE, y trabajamos demostrando transparencia en todas nuestras actividades.

#### **Honestidad**

La Cooperativa KULLKI WASI actuamos con claridad e imparcialidad en la gestión de los procesos y en la administración de los recursos de la entidad, y cumpliendo procedimientos internos siempre respetando los Principios del Cooperativismo.

#### **Compromiso**

En KULLKI WASI, somos un equipo de personas que va más allá de cumplir sus obligaciones, no basta con estar involucrado, es estar siempre dispuesto a aportar para el bien común.

#### **Pasión**

Somos un grupo de personas siempre predispuesto en toda la acción, entregándonos en lo que hacemos; a través del entusiasmo como un requisito imprescindible para alcanzar el éxito, sentimos pasión por el trabajo, la felicidad profesional es amar lo que uno hace y que, además, te paguen por hacerlo.

### **Integridad**

Buscamos servir sin perjudicar a nuestros socios, su crecimiento es nuestra labor.

### **Justicia**

Actuamos conforme la ley nos designa, somos justos con cada acción realizada, todo en bienestar de la colectividad y quienes formamos La Cooperativa de Ahorro y Crédito KULLKI WASI Ltda.

### **Solidaridad**

Fomentamos el crecimiento y desarrollo de nuestros socios, pensamos en sus necesidades.

### **Excelencia**

En. KULLKI WASI, hacemos las cosas muy bien, y no buscamos excusas, ni razones para demostrar que no se pueden hacer, La pasión por la excelencia es nuestra capacidad de amar los valores de orden superior para orientar nuestra conducta en buscar la excelencia.

### **Respeto**

En KULLKI WASI Ltda., valoramos a todos por igual, siempre acatando su autoridad, acogiendo a la verdad; no toleramos bajo ninguna circunstancia la mentira y repugnamos la calumnia y el engaño; siempre Orientamos al socio y a los Clientes.

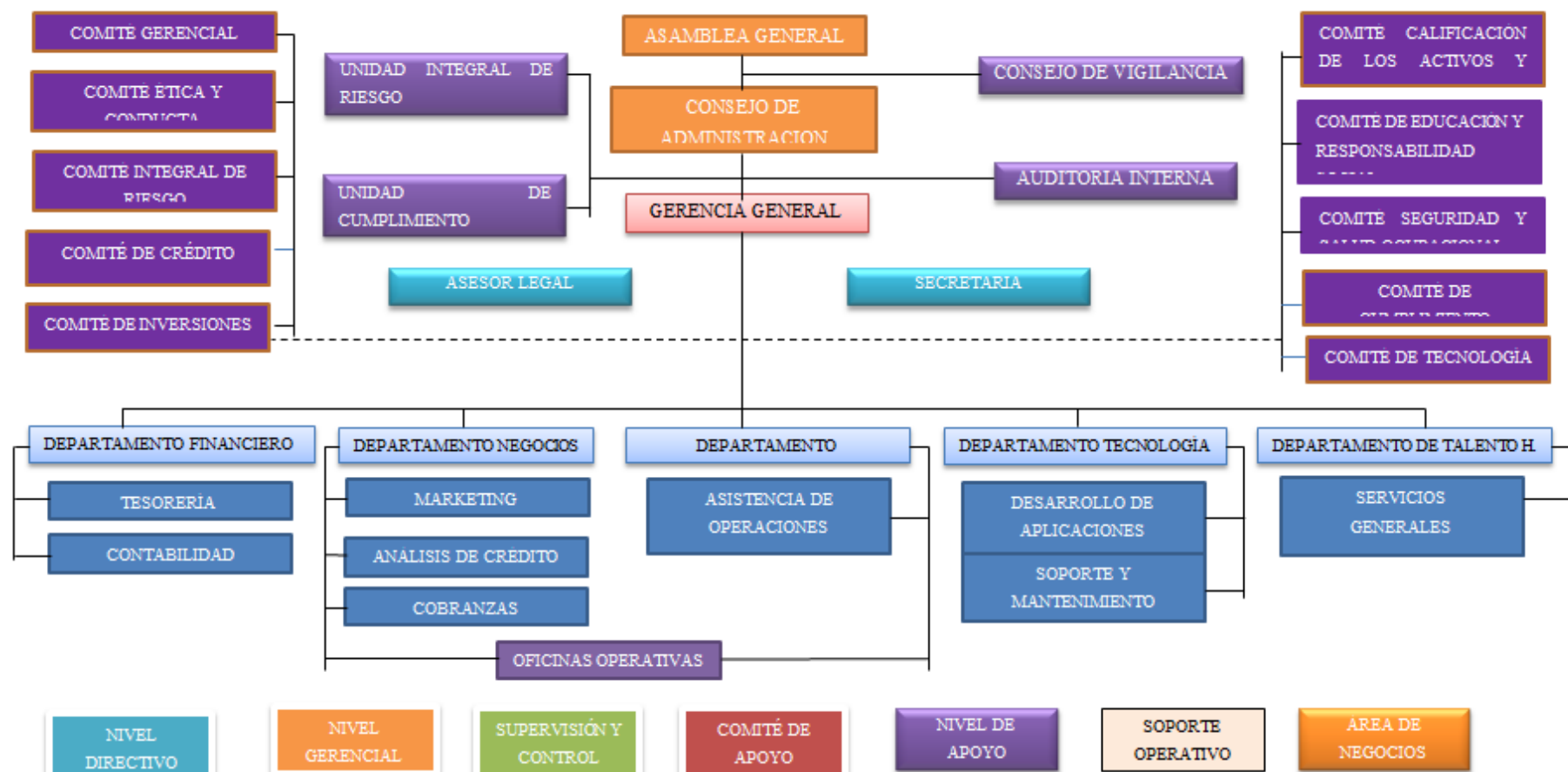
### **Responsabilidad Social**

La cooperativa KULLKI WASI, realiza un compromiso que asume como institución para contribuir al desarrollo socioeconómico sostenible, por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objetivo de mejorar la calidad de vida.

### **Trabajo en Equipo**

En la cooperativa de ahorro y crédito KULLKI WASI Ltda., trabajamos con estrategias, procedimientos y metodologías para lograr las metas propuestas, a través de la coordinación, la comunicación, la confianza y el compromiso por un objetivo común (COAC KULLKI WASI LTDA., 2019, p.1).

### 3.5.1.6 Organigrama Estructural



**Gráfico 14-3:** Organigrama estructural COAC Kullki Wasi Ltda.

Fuente: COAC KULLKI WASI LTDA. 2019 (<https://www.kullkiwasi.com.ec>)

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

### 3.5.2 Diagnóstico situacional de cooperativa KULLKI WASI LTDA.

El análisis FODA, es una herramienta de gestión que permitirá a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., conocer la realidad de los entornos tanto interno como externo en micro y macro ambiente. Entonces el propósito de realizar este análisis es encontrar cuáles son las situaciones que benefician y aquellas que perjudican a la entidad cooperativista, y a través del mismo establecer objetivos, estrategias, y actividades que permitan el fortalecimiento financiero e institucional.

#### 3.5.2.1 Análisis externo

Se analiza el entorno externo en su macro y microambiente, entonces se ha obtenido a la siguiente información:

#### 3.5.2.2 Macro entorno

##### a. Entorno Económico

##### • Estructura del Sector Financiero Privado

El Sector Financiero Privado estuvo integrado por 54 entidades financieras operativas en enero de 2018. Los bancos concentraron la mayor participación de acuerdo a sus activos, donde 24 bancos representaron 81.2% del total de activos; 26 cooperativas incluyendo a cooperativas del segmento 1, el 16.9% y 4 mutualistas registraron una participación de 1.9%.

Subsistemas	Número de entidades operativas	Activos	Participación en activos	Tasa de variación anual de activos
Bancos privados	24	38,524.4	81.2%	10.1%
Cooperativas (segmento 1) <sup>1</sup>	26	8,000.7	16.9%	18.7%
Mutualistas	4	917.3	1.9%	8.1%
<b>TOTAL<sup>2</sup></b>	<b>54</b>	<b>47,442.4</b>	<b>100.0%</b>	<b>7.4%</b>

**Figura 2-3:** Organización del sistema financiero privado

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2018, p. 11)

Elaborado por: Luis S., Yugcha M. 2019

La expectativa de crecimiento del sector cooperativo en el Sector Financiero Nacional es alentadora, puesto que la población brinda su confianza a estas instituciones, generándose una posible ampliación de mercado objetivo para las cooperativas de ahorro y crédito, minimizando la idea que solo los Bancos son instituciones seguras para la colocación y captación de recursos.

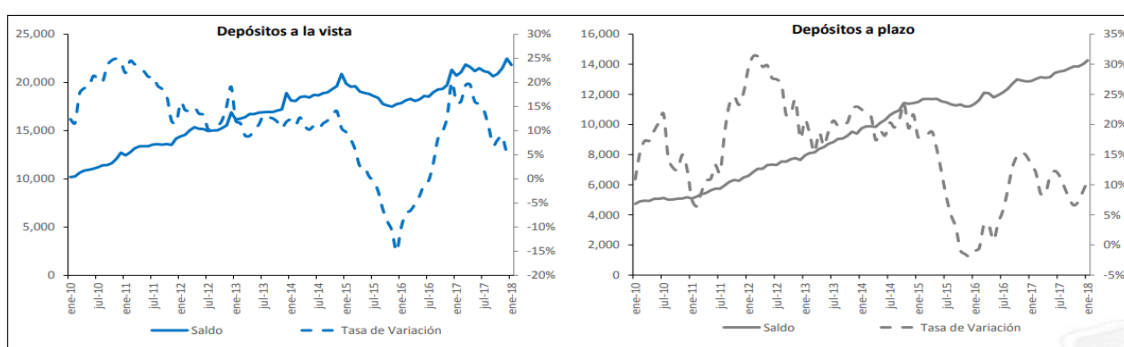
- **Evolución de depósitos**

Los depósitos a la vista del Sector Financiero Privado alcanzaron un saldo de \$ 21,808 millones con una tasa de variación anual de 5.3%, explicada principalmente por los bancos privados y las cooperativas. Por su parte, los depósitos a plazo alcanzaron \$ 14,248.9 millones y su tasa de variación anual fue de 10.6%.

El Sector Financiero Privado mantuvo en conjunto 60.5% de sus depósitos a la vista y 39.5% a plazo en el mes de análisis. Los depósitos a plazo, a su vez, estuvieron conformados en 50.4% por captaciones con vencimientos menores a 90 días; 46.5% entre 90 y 360 días; y, 3.1% mayores a 1 año.

Los depósitos por parte de los usuarios se han incrementado, debido a la cultura de ahorro que se ha tratado de implementar en las personas y además como parte de un proceso de defensa contra una crisis nacional.

Con estos depósitos las instituciones financieras logran captar mayores recursos, que pueden ser utilizados para ampliar su liquidez y de esta forma colocar los recursos necesarios y requeridos por los usuarios.



**Gráfico 15-3:** Evolución de depósitos a la vista y a plazo fijo

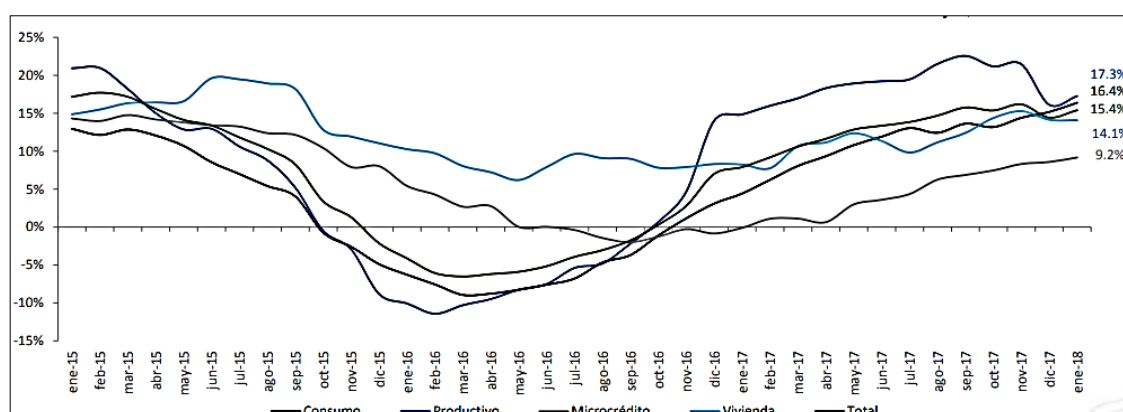
**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018, p. 12)

**Elaborado por:** Yugcha, L. 2019



- **Tasa de crecimiento anual de la cartera de crédito**

Los segmentos de crédito productivo y de consumo lideraron las colocaciones del Sector Financiero Privado con un saldo de \$ 12,024 millones y \$ 11,900 millones, respectivamente. A continuación, se ubicaron los microcréditos con \$ 3,398 millones y los préstamos inmobiliarios con \$ 2,850 millones, los cuales se mantienen en niveles estables.



**Gráfico 16-3:** Tasa de crecimiento anual de la cartera de crédito

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018, p. 15)

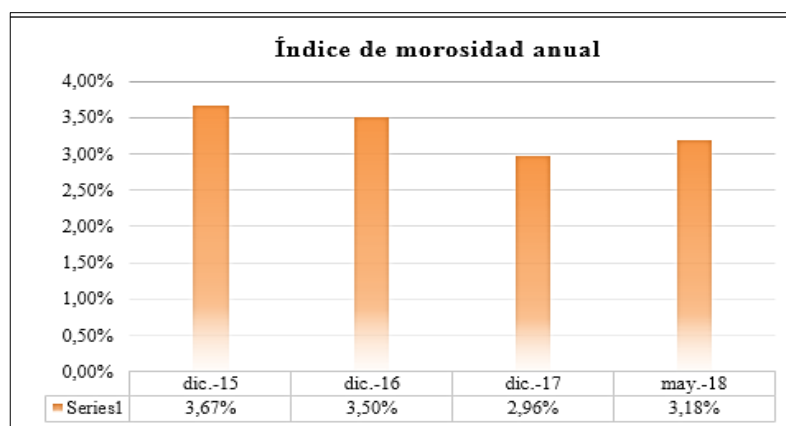
**Elaborado por:** Yugcha, L. 2019

La cartera de crédito total creció en 15.4% en enero de 2018 y todos los segmentos de crédito presentaron tasas de variación positivas. Destacó el crédito productivo con un ritmo de crecimiento de 17.3% anual, seguido por el crédito de consumo con un crecimiento de 16.4%, vivienda con 14.1% y microcrédito con 9.2%.

La colocación de los recursos se ha incrementado, lo que indica que los usuarios han acudido a las instituciones financieras en busca de recursos, esto implica que existe una oportunidad de crecimiento para las cooperativas de ahorro y crédito, si se crean estrategias adecuadas para este fin.

- **Índice de morosidad**

En el año 2018, el Sector Financiero Privado, en conjunto, registró una morosidad total de 3.4%, que evidencia un leve aumento en el índice de morosidad respecto al año 2017 en el que el índice fue de 2,96%, entonces la morosidad creció en 0,44%.



**Gráfico 17-3: Índice de morosidad**

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018, p. 18)

**Elaborado por:** Yugcha, L. 2019

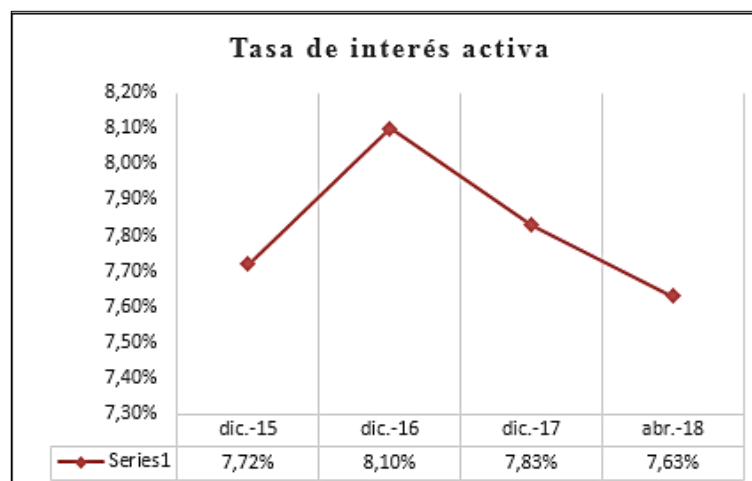
Un aspecto negativo, es la morosidad que se ha incrementado, aunque levemente, pero influye en las instituciones financieras, al no poder recuperar los recursos colocados. Este aspecto debe ser tomado en cuenta para las instituciones, y tomar medidas preventivas para ello.

- **Tasa de interés activa**

La tasa de interés activa es la que cobran las entidades financieras por los préstamos otorgados a las personas naturales o empresas.

La tasa activa o de colocación debe ser mayor a la tasa pasiva o de captación, con el fin que las entidades financieras puedan cubrir los costos administrativos y dejar una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se le conoce con el nombre de margen de intermediación.

Se presenta la evolución de las tasas de interés activa en los últimos 4 años:



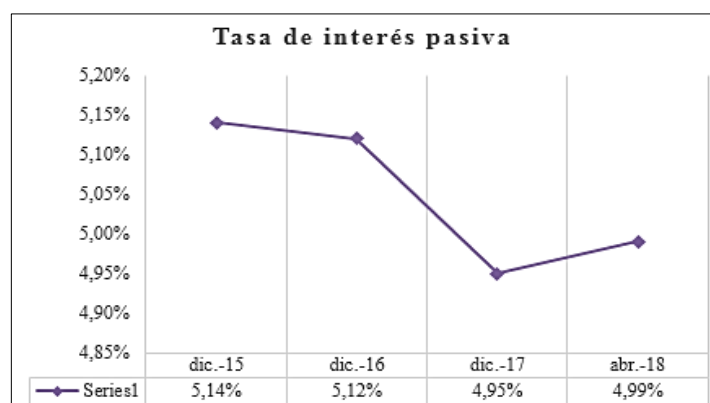
**Gráfico 18-3:** Evolución de la tasa de interés activa

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018, p. 18)

**Elaborado por:** Yugcha, L. 2019

Como muestra la gráfica el comportamiento de la tasa de interés activa es decreciente, en los últimos años casi no se evidencia una tasa incrementada. Esta particularidad afecta a las instituciones del sector financiero privado porque reciben menos dinero del que esperaban por la colocación de los recursos.

- **Tasa de interés pasiva**



**Gráfico 19-3:** Evolución de la tasa de interés pasiva

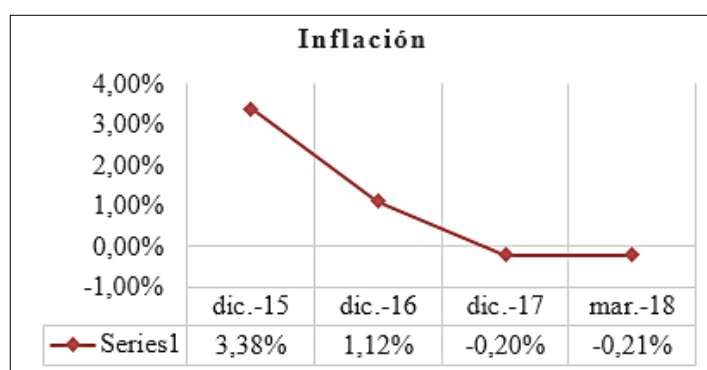
**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018, p. 18)

**Elaborado por:** Yugcha, L. 2019

Es la tasa que pagan las entidades financieras por el dinero captado a través de certificados de depósito a término y cuenta de ahorros. La tasa pasiva en el año 2018 se encuentra en un 4,99% y respecto a la variación con periodos anteriores ha sido decreciente. Por lo que, para las instituciones financieras, la tasa de interés pasiva es considerada como beneficiosa ya que deben pagar al usuario de sus bancos o cooperativas una tasa de interés baja.

- **Inflación**

Como se sabe la inflación es la variación existente entre los precios de bienes y servicios de un país entre varios periodos de tiempo. El Ecuador durante el año 2016 experimentaba sin duda un incremento en sus precios por lo que la tasa de inflación era alta.



**Gráfico 20-3:** Evolución tasa de inflación

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018, p. 18)

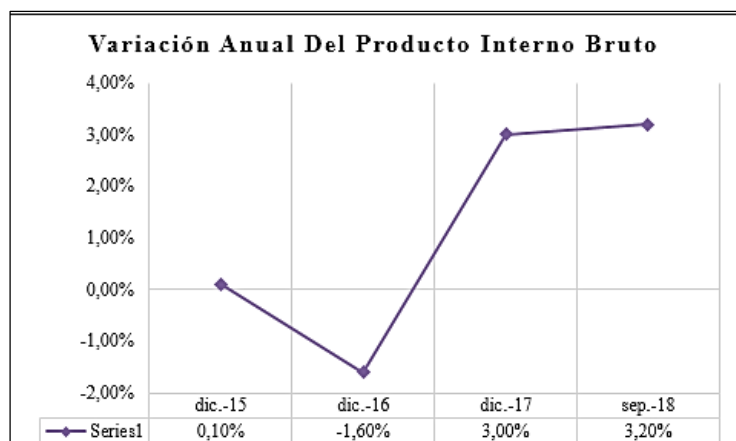
**Elaborado por:** Yugcha, L. 2019

Pero desde enero del 2018 se ha registrado una disminución en los precios al consumidor por lo que la tasa de inflación, también ha sido decreciente, lo que muestra una estabilidad en la inflación dentro del Ecuador. Este aspecto es beneficioso para las entidades financieras, ya que los consumidores si la inflación sube, buscan endeudarse al mínimo y casi no existe ahorro en sus cuentas; al contrario, si se estabiliza la inflación la gente acude más a los bancos y cooperativas.

- **Variación Producto Interno Bruto**

Con información al tercer trimestre de 2018, el ciclo de crecimiento del PIB se encuentra en fase de expansión. Dicho indicador se confirma al observar que la variación del PIB en el año 2017 fue de 3% mientras que, hasta septiembre del 2018, ya alcanza 3,2% por lo que se ha incrementado en dos puntos. Se puede apreciar, en los próximos 3 meses, el Ciclo del PIB alcanzaría el nivel del indicador adelantado que es del 4%.

El PIB es considerado como el mejor indicador de la realidad y éxito de la economía nacional. A través de los datos estadísticos proporcionados por el Banco Central del Ecuador, se puede apreciar que desde el segundo trimestre del año 2017 hasta mayo del 2018 la economía del Ecuador se encuentra en expansión, y además se prevé que se mantenga así, lo que es un aspecto favorable para las entidades financieras.

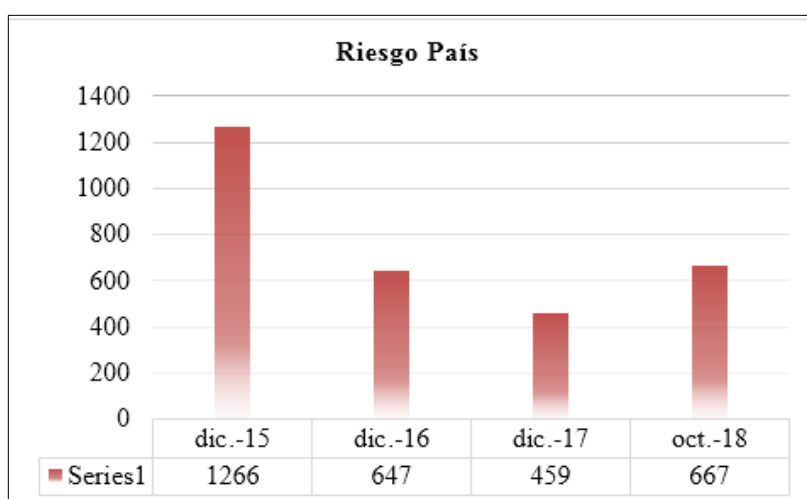


**Gráfico 21-3: Variación del PIB**  
**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018, p. 28)  
**Elaborado por:** Yugcha, L. 2019

b. Entorno político, legal y ético

- **Riesgo País**

El Ecuador era considerado como un país de inestabilidad política y a causa de esta razón incumplía con sus obligaciones extranjeras. Durante el año 2009 se evidenciaba una crisis leve en la economía, pero este escenario ha cambiado en el año 2018 donde se ha visto una estabilidad en el riesgo país debido a que el gobierno actual ha tratado de mantener este indicador y también porque se ha estabilizado en parte el factor político en el Ecuador. El rango no excede los 667 puntos, pero su variación ha sido positiva.



**Gráfico 22-3: Variación Riesgo País**  
**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018, p. 38)  
**Elaborado por:** Yugcha, L. 2019

- **Resoluciones para el control de la Economía Popular y Solidaria**

Según la Superintendencia de economía popular y solidaria (2018):”se han incrementado el número de reformas a la normativa que rige el accionar de las instituciones supervisadas por esta organismo de control” (p. 1). En la codificación de resoluciones se puede apreciar que existen modificaciones en varios de los títulos de la normativa como se muestra a continuación

**Figura 3-3:** Codificación de resoluciones de control para la EPS

**Fuente:** (Superintendencia de economía popular y solidaria, 2018, pp. 3-5)

**Elaborado por:** Yugcha, L. 2019

Dentro de estas reformas se encuentran el establecimiento de un marco legal para la fusión o absorción de instituciones del sector cooperativo. Así también la regulación para el otorgamiento de créditos de vivienda en las Cooperativas de ahorro y crédito.

- **Denuncias y quejas sobre el sistema financiero**

Según el artículo publicado en Diario El Comercio por Rodríguez (2018):

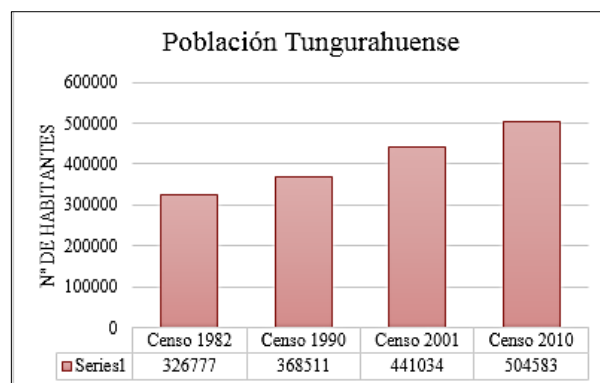
Durante el tercer trimestre de 2017 el total de quejas de usuarios ante las entidades financieras vigiladas ascendió a 378.181, cifra que representa un aumento de 5% respecto al trimestre anterior, según el informe publicado por la Superintendencia de bancos y seguros y la Superintendencia de economía popular y solidaria. (p. 2)

La confianza en las entidades del sector financiero y de la economía popular y solidaria, se han visto perturbados por condiciones anti éticas, como el cobro indebido de valores, esto es una afectación que sufren las instituciones que hacen que los usuarios pierdan el interés y presenten constantemente afectaciones por las entidades.

c. Entorno Sociocultural

- **Tasa de crecimiento de la población**

Según los datos proporcionados por Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010) la población respecto de años anteriores ha crecido. Su población es de 504.583 habitantes de los cuales el 48,5% son hombres y las mujeres se encuentran representadas por el 51, 5%. Es decir a población creció en 14% respecto de año 2001 aproximadamente.



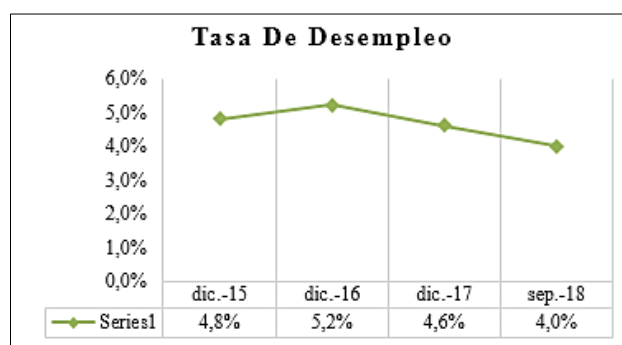
**Gráfico 23-3:** Población de la provincia de Cotopaxi

**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010, p. 2)

**Elaborado por:** Yugcha, L. 2019

- **Tasa de desempleo**

El problema social del desempleo dentro del Ecuador en los últimos tres años no ha sido objeto de una variación significativa en el Ecuador (4%), por lo que no se ha logrado erradicar por completo este problema para la sociedad.



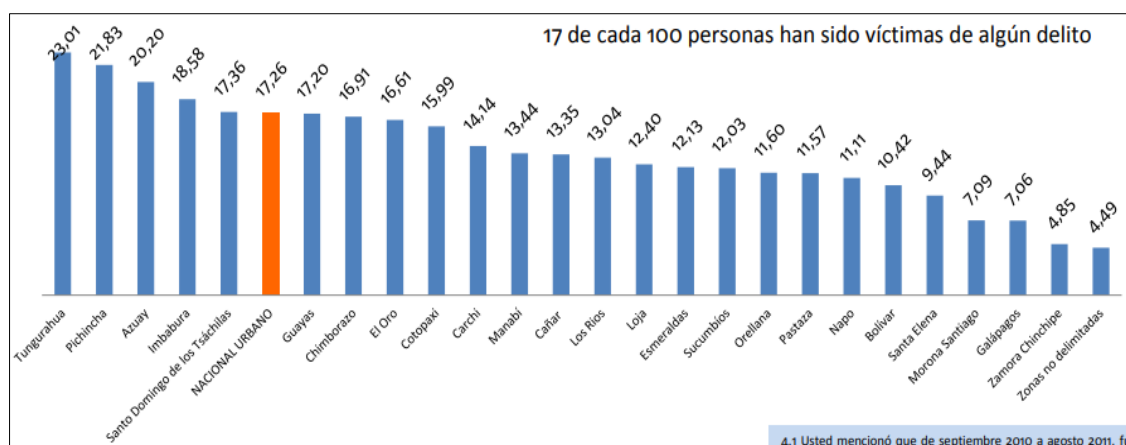
**Gráfico 24-3:** Tasa de desempleo

**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010, p. 13)

**Elaborado por:** Yugcha, L. 2019

- **Prevalencia de delitos a personas**

La inseguridad dentro del Ecuador, es otro problema social que afecta a las distintas actividades económicas que se realizan dentro del país. Tungurahua, es una provincia que no está exenta de estos actos, y gracias a datos estadísticos se conocen que 17 de cada 100 personas han sido víctimas de delitos, esto representa que el nivel de inseguridad en la provincia es de 23.01%, con este porcentaje encabeza este indicador.



**Gráfico 25-3: Prevalencia de delitos**

**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010, p. 6)

**Elaborado por:** Yugcha, L. 2019

#### d. Entorno Ecológico

Creación de disposiciones para manejos de residuos que garanticen una adecuada gestión ambiental, de los diversos sectores que constituyen la actividad industrial de la economía del país.

A continuación, se muestra las leyes existentes para la gestión ambiental aplicable a empresas:

Nombre de la Ley	↕ Institución Gubernamental	↕ Año ↕
Ley de Gestion Ambiental <a href="#">↗</a>	Ministerio del Medio Ambiente	2004
Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental <a href="#">↗</a>		2004
Texto Unificado de Legislación Ambiental Secundaria <a href="#">↗</a>	Ministerio del Medio Ambiente	2003
Constitución Política de Ecuador <a href="#">↗</a>	Varías	2008
Reglamento Al Regimen Comun Sobre Acceso A Los Recursos Geneticos <a href="#">↗</a>	Varías	2011
Codigo Organico Integral Penal, COIP <a href="#">↗</a>	Ministerio de Justicia, Derechos Humanos y Cultos	2014
Plan Nacional Del Buen Vivir 2013 - 2017 <a href="#">↗</a>	Varías	2013
Normas Técnicas Ambientales Para La Prevención Y Control De La Contaminación Ambiental Para Los Sectores De Infraestructura: Eléctrico, Telecomunicaciones Y Transporte (Puertos Y Aeropuertos)	Ministerio del Medio Ambiente	2007

**Figura 4-3: Leyes ambientales**

**Fuente:** (Ministerio del medio ambiente, 2017)

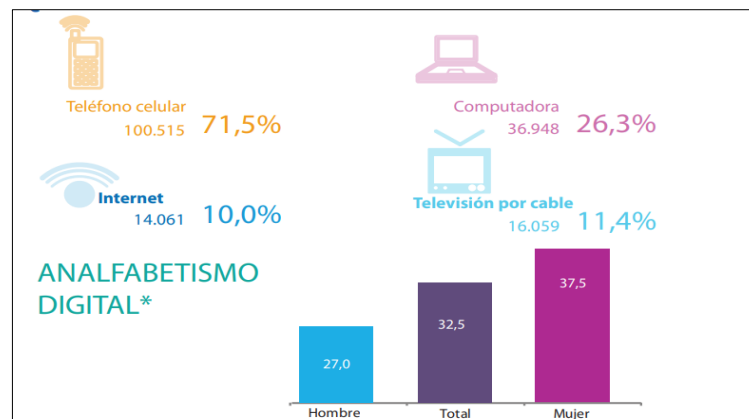
**Elaborado por:** Yugcha, L. 2019

#### e. Entorno Tecnológico

##### • Acceso a las tecnologías de la información

No todas las personas dentro de la población de Tungurahua, se encuentran familiarizadas con la tecnología. Desconocen sobre el uso de los medios digitales y electrónicos relacionados a las entidades financieras. Entonces, se puede mencionar que el porcentaje de analfabetismo digital es de 32,5%.





**Figura 5-3:** Analfabetismo digital

**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010, p. 6)

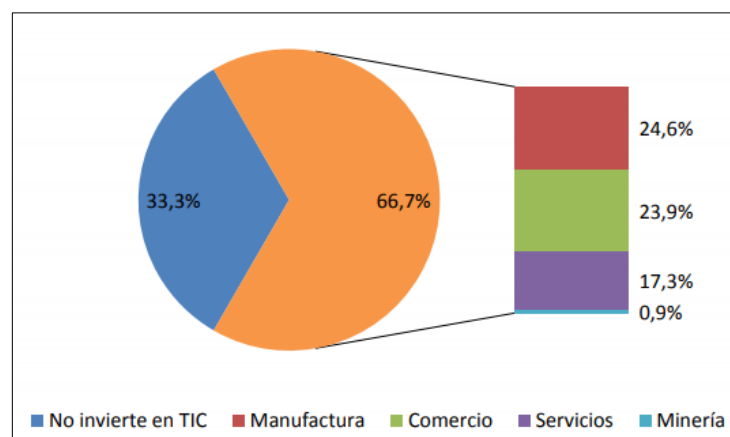
**Elaborado por:** Yugcha, L. 2019

- **Dinero Electrónico**

El dinero electrónico registró un saldo de \$ 11'315,105 al 31 de enero de 2018. La cultura financiera electrónica ha sido acogida por gran parte de los usuarios quienes van familiarizándose con el uso de cuentas electrónicas y dinero electrónico. Esto constituye una amenaza ya que incrementa este servicio únicamente dentro de los bancos.

- **Inversión en TIC**

Las empresas en el Ecuador invierten en tecnologías y en la actualidad las instituciones financieras que son competencia de la cooperativa. También se equipan de recursos tecnológicos para brindar servicios de calidad que satisfagan las necesidades de los usuarios. En el área de servicios las empresas que invierten en estas herramientas representan el 17,3%.



**Gráfico 26-3:** Inversión en tecnologías de la información

**Fuente:** (Banco Central del Ecuador, 2018, p. 12)

**Elaborado por:** Yugcha, L. 2019

**Tabla 16-3:** Análisis Macro entorno Cooperativa Kullki Wasi Ltda.

<b>ANÁLISIS AMBIENTE EXTERNO: MACROAMBIENTE COOPERATIVA Kullki Wasi Ltda.</b>					
<b>Nivel de procesos</b>	<b>Macro procesos</b>		<b>Diagnóstico</b>	<b>O</b>	<b>A</b>
<b>Entorno Económico (Macro y micro económico)</b>	Sector Financiero Privado	1	Crecimiento del sector cooperativo en el Sector Financiero Nacional	X	
		2	Incremento de depósitos e inversiones en todo el sistema financiero privado	X	
		3	Aumento progresivo de microcréditos en sistema financiero	X	
		4	Financiamiento del sector público en el sistema cooperativo	X	
		5	Aumento de morosidad en el sistema financiero privado		X
		6	Tasa de interés activa decreciente		X
		7	Tasa de interés pasiva decreciente	X	
	Ciclo económico	8	Baja tasa de inflación	X	
		9	Expansión de la economía del Ecuador	X	
<b>Entorno Político y Ético</b>	Desarrollo político	10	Estabilidad política en el Ecuador	X	
	Ética empresarial	11	Aumento de denuncias y quejas en el sistema financiero privado		X
<b>Entorno Legal</b>	Legislación tributaria	12	Eventuales exenciones tributarias para cooperativas	X	
		13	Incremento de resoluciones para control de cooperativas	X	
<b>Entorno Sociocultural</b>	Condiciones demográficas	14	Crecimiento moderado de la población tungurahuese	X	
	Problemas sociales	15	Tendencia al incremento de tasa de desempleo		X
		16	Prevalencia de delitos en Tungurahua		X
	Cultura financiera	17	Capacitaciones continuas en cultura de ahorro e inversión	X	
<b>Entorno Ecológico</b>	Conciencia ambiental	18	Creación de disposiciones ambientales para empresas	X	
<b>Entorno Tecnológico</b>	Avances Tecnológicos	19	Índice bajo de analfabetismo digital en Tungurahua	X	
		20	Apoyo gubernamental para inversión en TIC para sector cooperativo	X	

**Fuente:** Análisis Macroentorno (Análisis externo)

**Elaborado por:** Yugcha, L. 2019

### 3.5.2.3 Micro entorno

**Tabla 17-3:** Análisis Micro entorno Ambiente Externo

ANÁLISIS EXTERNO MICROAMBIENTE COOPERATIVA KULLKI WASI LTDA.							
NIVEL DE PROCESOS	MACROPROCESOS	LISTA DE CHEQUEO	SI	NO	DIAGNÓSTICO	O	A
CLIENTES	Clientes	¿Se encuentran satisfechos los socios del sistema cooperativo?		X	Usuarios del sistema cooperativo no encuentran satisfacción total en entidades financieras		X
		¿Los clientes se identifican con las entidades del sector cooperativo?	x		Interés de usuarios en fidelizarse a cooperativas	x	
PROVEEDORES	Poder de negociación de proveedores	¿Existen suficientes proveedores para los diversos servicios y productos requeridos por instituciones financieras?	x		Poder de negociación de proveedores alta		X
COMPETIDORES	Amenaza de nuevos competidores	¿Existen nuevas cooperativas dentro de la localidad?	x		Creación de nuevas cooperativas		X
	Competidores Actuales	¿La competencia brinda valor agregado a los servicios que brindan las cooperativas de la localidad?	x		La competencia brinda valor agregado a usuarios		X

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

**Elaborado por:** Yugcha, L. 2019

#### 3.5.2.4 *Análisis Interno*

Dentro del análisis interno se identifica las fortalezas y debilidades que permitan aprovechar las fortalezas y estrategias que ayuden a eliminar las debilidades, para así de ese modo poder conocer la situación actual de la entidad indicada.

Se aplicaron encuestas tanto a trabajadores de la entidad como a sus socios y de estos documentos se pueden colegir las siguientes fortalezas y debilidades:

**Tabla 18-3:** Análisis interno de la Cooperativa Kullki Wasi Ltda.

	<b>FORTALEZAS</b>
1	Trabajo en equipo
2	Ambiente laboral
3	Selección adecuado del personal
4	Infraestructura
5	Innovación de productos
6	Sucursales a nivel nacional
7	Clientes de la cooperativa satisfechos
	<b>DEBILIDADES</b>
1	Tecnología
2	Comunicación
3	Estructura organizacional
4	Políticas de crédito desactualizadas
5	Cartera vencida alta
6	Ausencia de capacitación a los colaboradores

**Fuente:** Encuestas a empleados y socios

**Elaborado por:** Yugcha, L. 2019

#### 3.5.2.5 *Análisis situacional a través de entrevista a gerente*

Se aplicó una entrevista al gerente de la Cooperativa Kullki Wasi Ltda, a continuación se detalla las interrogantes efectuadas:

Lic.

Juan Andagana, Mg.

**GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI LTDA.**

**ENTREVISTA**

**1. ¿De qué manera fondea usted a la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.?**

- La cooperativa viene trabajando desde el año 2003, fondeando a través de los ahorros de los socios.
- A través de los depósitos a plazo fijo es decir por medio de los inversionistas que depositan la confianza en la cooperativa.
- También fondeamos a través de ONG.
- CONAFIPS (Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias) también fondea a la cooperativa, que es un fondo del Gobierno que brinda el financiamiento luego de observar los indicadores óptimos que presenta la cooperativa.

**2. ¿Los productos que ofrece la cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., en base a que los creó?**

- Al momento de crear los productos se piensa en un objetivo claro que es ayudar al sector rural, a la gente pobre para que mejore su calidad de vida. Es así como se ofrece el producto de ahorro, porque primero es necesario enseñar a ahorrar y luego a pedir créditos. Cuando inició la cooperativa primero enseñamos a la gente a ahorrar, luego les dimos créditos para que afronten sus necesidades. Entonces al momento de crear los productos se piensa en las necesidades de los asociados como consta en la misión de la cooperativa porque si ellos crecen, la cooperativa crece, es un crecimiento mutuo.

**3. ¿Cuál es el modelo o sistema que utiliza para poder sostener la intermediación financiera?**

- No existe un modelo, sino más bien es la creatividad de cada institución para trazar políticas que permitan hacer crecer a la cooperativa. Los modelos no existen en el sector cooperativista sino más bien estrategias, y la Cooperativa Kullki Wasi enfoca estrategias hacia los clientes y es lo que les ha permitido crecer institucionalmente. La cooperativa busca a los socios, los empleados de la cooperativa salen a prospectar el mercado en diferentes lugares para que la gente conozca la imagen corporativa y los líderes de agencia. Un socio satisfecho debido a la calidad de atención, es la mejor publicidad.

**4. ¿Cuál fue la experiencia y cuáles fueron las decisiones que tomo al momento que existió faltante o sobrante de dinero para la intermediación financiera?**

- Dentro de la intermediación financiera no debería ni faltar ni sobrar dinero, pero si han existido casos donde ha faltado dinero a la cajera y se le ha cobrado como anticipo de sueldo, pues debe responder por ese recurso. Si sobra dinero, todas las personas que manejan dinero conocen la política de comunicar para poder registrar en las respectivas cuentas contables, y si fuera el caso de que regresara un socio para un reclamo se lo verifica. Pero estos casos de sobrantes casi no se han dado con frecuencia en la cooperativa.

**5. Con la actual situación del país, cuando existe más depósitos que colocaciones, ¿Cuáles son las estrategias de equilibrio que se toman?**

- Cuando hay demasiada liquidez lo que se hace es colocar en créditos en su mayor parte; la otra parte se trata de hacer inversiones (depósitos a plazo fijo) en cooperativas frateras o también en bancos.
- Cuando no hay mucha liquidez se realiza un fondeo a través de la CONAFIPS.
- La Unidad de Cumplimiento, verifica que exista el suficiente número de socios depositantes, pues si no se da esto es un riesgo demasiado alto para la cooperativa. Por ejemplo que solo un socio deposite USD 3`000.000,00, es un riesgo porque puede venir y retirarlos y la cooperativa se quede sin liquidez. Se reserva un 25% para devolver a las personas.

**6. ¿Usted articula decisiones financieras con los consejos?**

- El gobierno corporativo siempre debe estar relacionado al área de negocio y administrativo. Al inicio de cada año se realiza una evaluación y se presupuesta para el año venidero. Siempre se está tomando decisiones conjuntas. Existe el apoyo de los consejos no como lo requeriríamos, pero por cumplimiento con su trabajo y con las políticas establecidas se realiza dos reuniones mensuales.

**Gracias, por su colaboración.**

**Análisis:**

A través de la entrevista al gerente se logró identificar que las fortalezas mencionadas por los trabajadores guardan relación con lo expresado por los socios y confirmado por el representante legal de la entidad financiera, sin embargo se puede identificar una debilidad importante que es la ausencia de un plan financiero formalmente establecido, sino solo se limita a la utilización de estrategias y políticas para asegurar la rentabilidad de la entidad.

### 3.5.2.6 Análisis FODA

A continuación se muestra la matriz FODA de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

**Tabla 19-3:** Matriz FODA Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

ANÁLISIS INTERNO			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
<b>F1</b>	Trabajo en equipo	<b>D1</b>	Tecnología
<b>F2</b>	Ambiente laboral	<b>D2</b>	Comunicación
<b>F3</b>	Selección de personal adecuado	<b>D3</b>	Estructura organizacional
<b>F4</b>	Infraestructura	<b>D4</b>	Políticas de crédito desactualizadas
<b>F5</b>	Innovación de productos	<b>D5</b>	Cartera vencida alta
<b>F6</b>	Sucursales a nivel nacional	<b>D6</b>	Ausencia de capacitación a colaboradores
<b>F7</b>	Satisfacción del cliente	<b>D7</b>	Ausencia de un plan financiero formalmente establecido
ANÁLISIS EXTERNO			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
<b>O1</b>	Crecimiento del sector cooperativo en el Sector Financiero Nacional	<b>A1</b>	Aumento de morosidad en el sistema financiero privado
<b>O2</b>	Incremento de depósitos e inversiones en todo el sistema financiero privado	<b>A2</b>	Tasa de interés activa decreciente
<b>O3</b>	Aumento progresivo de microcréditos en sistema financiero	<b>A3</b>	Aumento de denuncias y quejas en el sistema financiero privado
<b>O4</b>	Financiamiento del sector público en el sistema cooperativo	<b>A4</b>	Tendencia al incremento de tasa de desempleo
<b>O5</b>	Tasa de interés pasiva decreciente	<b>A5</b>	Prevalencia de delitos en Tungurahua
<b>O6</b>	Baja tasa de inflación	<b>A6</b>	Usuarios del sistema cooperativo no encuentran satisfacción total en entidades financieras
<b>O7</b>	Expansión de la economía del Ecuador	<b>A7</b>	Poder de negociación de proveedores alta
<b>O8</b>	Estabilidad política en el Ecuador	<b>A8</b>	Creación de nuevas cooperativas
<b>O9</b>	Eventuales exenciones tributarias para cooperativas	<b>A9</b>	La competencia brinda valor agregado a usuarios
<b>O10</b>	Incremento de resoluciones para control de cooperativas		
<b>O11</b>	Crecimiento moderado de la población tungurahuese		
<b>O12</b>	Capacitaciones continuas en cultura de ahorro e inversión		
<b>O13</b>	Creación de disposiciones ambientales para empresas		
<b>O14</b>	Índice bajo de analfabetismo digital en Tungurahua		
<b>O15</b>	Apoyo gubernamental para inversión en TIC para sector cooperativo		
<b>O16</b>	Interés de usuarios en fidelizarse a cooperativas		

**Fuente:** Diagnóstico Situacional COAC Kullki Wasi Ltda.

**Elaborado por:** Yugcha, L. 2019

A continuación se realiza una matriz de priorización de medios externos para evaluar las oportunidades y amenazas de mayor relevancia para la institución de acuerdo con el impacto que están pueden tener sobre sus actividades.

**Tabla 20-3:** Matriz de priorización de medios externos

MEDIOS EXTERNOS		IMPACTO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN TOTAL
OPORTUNIDADES				
O1	Crecimiento del sector cooperativo en el Sector Financiero Nacional	5	0,08	0,4
O2	Incremento de depósitos e inversiones en todo el sistema financiero privado	5	0,02	0,1
O3	Aumento progresivo de microcréditos en sistema financiero	5	0,02	0,1
O4	Financiamiento del sector público en el sistema cooperativo	3	0,03	0,09
O5	Tasa de interés pasiva decreciente	3	0,01	0,03
O6	Baja tasa de inflación	3	0,02	0,06
O7	Expansión de la economía del Ecuador	1	0,02	0,02
O8	Estabilidad política en el Ecuador	1	0,02	0,02
O9	Eventuales exenciones tributarias para cooperativas	1	0,02	0,02
O10	Incremento de resoluciones para control de cooperativas	3	0,04	0,12
O11	Crecimiento moderado de la población tungurahuese	1	0,01	0,01
O12	Capacitaciones continuas en cultura de ahorro e inversión	1	0,04	0,04
O13	Creación de disposiciones ambientales para empresas	1	0,01	0,01
O14	Índice bajo de analfabetismo digital en Tungurahua	5	0,05	0,25
O15	Apoyo gubernamental para inversión en TIC para sector cooperativo	5	0,06	0,3
O16	Interés de usuarios en fidelizarse a cooperativas	5	0,07	0,35
SUBTOTAL		48	0,52	1,92
AMENAZAS				
A1	Aumento de morosidad en el sistema financiero privado	5	0,08	0,4
A2	Tasa de interés activa decreciente	3	0,07	0,21
A3	Aumento de denuncias y quejas en el sistema financiero privado	3	0,04	0,12
A4	Tendencia al incremento de tasa de desempleo	3	0,04	0,12
A5	Prevalencia de delitos en Tungurahua	1	0,03	0,03
A6	Usuarios del sistema cooperativo no encuentran satisfacción total en entidades financieras	3	0,03	0,09
A7	Poder de negociación de proveedores alta	1	0,01	0,01
A8	Creación de nuevas cooperativas	5	0,09	0,45
A9	La competencia brinda valor agregado a usuarios	5	0,09	0,45
SUBTOTAL		29	0,48	1,88
TOTAL		77	1	3,8

Fuente: Tabla 4-7: Matriz FODA COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Luis S., Yugcha M. 2019

En la matriz anterior se puede apreciar que existen mayor número de oportunidades que amenazas para la COAC Kullki Wasi Ltda., y a través de esta herramienta se clasifica estas oportunidades de acuerdo a la significancia para sus operaciones donde el impacto ha sido calificado con una escala de 1, 3 y 5, siendo 1 menos importante, 3 el equilibrio y 5 cuando es de suma importancia. También se ha calificado distribuyendo en porcentaje de participación en la entidad financiera donde la suma total entre amenazas y oportunidades resulta 1 que es equivalente al 100%. Productos de estas dos variables se obtiene una calificación total que ayuda a conocer las 7



oportunidades y amenazas más relevantes para la entidad. Entonces a continuación se presenta la matriz FODA priorizada de la cooperativa:

**Tabla 21-3:** Matriz FODA priorizada COAC Kullki Wasi Ltda.

ANÁLISIS INTERNO			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
<b>F1</b>	Trabajo en equipo	<b>D1</b>	Tecnología
<b>F2</b>	Ambiente laboral	<b>D2</b>	Comunicación
<b>F3</b>	Selección de personal adecuado	<b>D3</b>	Estructura organizacional
<b>F4</b>	Infraestructura	<b>D4</b>	Políticas de crédito desactualizadas
<b>F5</b>	Innovación de productos	<b>D5</b>	Cartera vencida alta
<b>F6</b>	Sucursales a nivel nacional	<b>D6</b>	Ausencia de capacitación a colaboradores
<b>F7</b>	Satisfacción del cliente	<b>D7</b>	Ausencia de un plan financiero formalmente establecido
ANÁLISIS EXTERNO			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
<b>O1</b>	Crecimiento del sector cooperativo en el Sector Financiero Nacional	<b>A1</b>	Aumento de morosidad en el sistema financiero privado
<b>O2</b>	Incremento de depósitos e inversiones en todo el sistema financiero privado	<b>A2</b>	Tasa de interés activa decreciente
<b>O3</b>	Aumento progresivo de microcréditos en sistema financiero	<b>A3</b>	Aumento de denuncias y quejas en el sistema financiero privado
<b>O4</b>	Financiamiento del sector público en el sistema cooperativo	<b>A4</b>	Tendencia al incremento de tasa de desempleo
<b>O5</b>	Índice bajo de analfabetismo digital en Tungurahua	<b>A5</b>	Usuarios del sistema cooperativo no encuentran satisfacción total en entidades financieras
<b>O6</b>	Apoyo gubernamental para inversión en TIC para sector cooperativo	<b>A6</b>	Creación de nuevas cooperativas
<b>O7</b>	Interés de usuarios en fidelizarse a cooperativas	<b>A7</b>	La competencia brinda valor agregado a usuarios

**Fuente:** Tabla 4-8: Matriz de priorización de medios externos

**Elaborado por:** Yugcha, L. 2019

### 3.5.3 Diagnóstico financiero de cooperativa KULLKI WASI LTDA.

#### 3.5.3.1 Análisis financiero

**Tabla 22-3:** Análisis financiero Estado de Situación Financiera

CÓDIGO	CUENTAS	AÑO 2017	AÑO 2018	Análisis Horizontal		VARIACIÓN	ANÁLISIS VERTICAL	
				Var. Abs.	Var. Porc		Por Grupo	Por Componente
1	Activos							
1.1	Fondos Disponibles	\$ 176.749,40	\$ 210.047,66	-\$ 33.298,26	-18,84%	Incremento	2,45%	2,53%
1.1.01	Caja	\$ 105.178,41	\$ 109.311,43	-\$ 4.133,02	-3,93%	Incremento	1,28%	1,31%
1.1.03	Bancos y Otras Instituciones financieras	\$ 71.570,99	\$ 100.424,53	-\$ 28.853,54	-40,31%	Incremento	1,17%	1,21%
1.1.04	Efectos de cobro inmediato	\$ 0,00	\$ 311,70	-\$ 311,70		Incremento	0,00%	0,00%
1.4	Cartera de Créditos	\$ 5.230.010,51	\$ 7.994.005,78	-\$ 2.763.995,27	-52,85%	Incremento	93,38%	96,13%
1.4.02	Cartera de Créditos de consumo Prioritari....	\$ 96.399,20	\$ 692.420,99	-\$ 596.021,79	-618,28%	Incremento	8,09%	8,33%
1.4.04	Cartera de Microcréditos por vencer	\$ 5.063.056,11	\$ 7.586.813,16	-\$ 2.523.757,05	-49,85%	Incremento	88,63%	91,24%
1.4.10	Carera de créditos de consumo prioritario	\$ 0,00	\$ 20.693,48	-\$ 20.693,48		Incremento	0,24%	0,25%
1.4.12	Cartera de Microcréditos Refinanciada por...	\$ 2.060,27	\$ 0,00	\$ 2.060,27	100,00%	Disminución	0,00%	0,00%
1.4.20	Cartera de Microcréditos Reestructurada por...	\$ 46.795,99	\$ 24.650,92	\$ 22.145,07	47,32%	Disminución	0,29%	0,30%
1.4.26	Cartera de Créditos de Consumo Prioritari....	\$ 1.422,86	\$ 0,00	\$ 1.422,86	100,00%	Disminución	0,00%	0,00%
1.4.28	Cartera de Microcréditos que no Devenga in...	\$ 203.012,10	\$ 114.823,00	\$ 88.189,10	43,44%	Disminución	1,34%	1,38%
1.4.44	Cartera de Microcréditos reestructurada por...	\$ 879,92	\$ 3,00	\$ 876,92	99,66%	Disminución	0,00%	0,00%
1.4.50	Cartera de Créditos de consumo Prioritari....	\$ 2.700,56	\$ 83,23	\$ 2.617,33	96,92%	Disminución	0,00%	0,00%

Continúa

Continúa

1.4.52	Cartera de Microcréditos Vencida	\$ 359.024,69	\$ 219.740,06	\$ 139.284,63	38,80%	Disminución	2,57%	<b>2,64%</b>
1.4.68	Cartera de Microcréditos Reestructurada Ve...	\$ 254,86	\$ 1.093,13	-\$ 838,27	-328,91%	Incremento	0,01%	0,01%
1.4.99	(Provisión de Créditos Incobrables)	-\$ 545.596,05	-\$ 666.315,19	\$ 120.719,14	-22,13%	Incremento	-7,78%	-8,01%
<b>1.6</b>	<b>Cuentas por Cobrar</b>	<b>\$ 74.615,32</b>	<b>\$ 111.542,45</b>	<b>-\$ 36.927,13</b>	<b>-49,49%</b>	<b>Incremento</b>	<b>1,30%</b>	<b>1,34%</b>
1.6.03	Intereses por Cobrar de Cartera de Crédit...	\$ 69.184,98	\$ 95.141,78	-\$ 25.956,80	-37,52%	Incremento	1,11%	1,14%
1.6.04	Otros Intereser por Cobrar	\$ 4.134,20	\$ 2.938,47	\$ 1.195,73	28,92%	Disminución	0,03%	0,04%
1.6.14	Pagos por Centas de Clientes	\$ 12.052,36	\$ 31.718,93	-\$ 19.666,57	-163,18%	Incremento	0,37%	0,38%
1.6.99	(Provisión para cuentas por cobrar)	-\$ 10.756,22	-\$ 18.256,73	\$ 7.500,51	-69,73%	Incremento	-0,21%	-0,22%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>\$ 5.481.375,23</b>	<b>\$ 8.315.595,89</b>	<b>-\$ 2.834.220,66</b>	<b>-51,71%</b>	<b>Incremento</b>	<b>97,14%</b>	<b>100,00%</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>								
<b>18</b>	<b>Propiedades y Equipos</b>	<b>\$ 49.304,82</b>	<b>\$ 43.448,81</b>	<b>\$ 5.856,01</b>	<b>11,88%</b>	<b>Disminución</b>	<b>0,51%</b>	<b>17,74%</b>
1.8.05	Muebles, enseres y equipos de oficina	\$ 58.042,95	\$ 56.698,95	\$ 1.344,00	2,32%	Disminución	0,66%	23,15%
1.8.06	Equipo de Computo	\$ 26.517,09	\$ 28.729,17	-\$ 2.212,08	-8,34%	Incremento	0,34%	11,73%
1.8.99	(Depreciación Acumulada)	-\$ 35.255,22	-\$ 41.979,31	\$ 6.724,09	-19,07%	Incremento	-0,49%	-17,14%
<b>19</b>	<b>Otros Activos</b>	<b>\$ 225.102,55</b>	<b>\$ 201.472,40</b>	<b>\$ 23.630,15</b>	<b>10,50%</b>	<b>Disminución</b>	<b>2,35%</b>	<b>82,26%</b>
1.9.06	Materiales, Mercaderías e Insumos	\$ 1.265,50	\$ 1.747,53	-\$ 482,03	-38,09%	Incremento	0,02%	0,71%
1.9.08	Transferencias Internas	\$ 223.837,05	\$ 199.724,87	\$ 24.112,18	10,77%	Disminución	2,33%	81,55%
1.9.90	Otros	\$ 7.507,15	\$ 7.507,15	\$ 0,00	0,00%	Incremento	0,09%	3,07%
1.9.99	(Prov.para Otros activos Irrecuperables )	-\$ 7.507,15	-\$ 7.507,15	\$ 0,00	0,00%	Incremento	-0,09%	-3,07%
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTE</b>		<b>\$ 274.407,37</b>	<b>\$ 244.921,21</b>	<b>\$ 29.486,16</b>	<b>10,75%</b>	<b>Disminución</b>	<b>2,86%</b>	<b>100,00%</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>\$ 5.755.782,60</b>	<b>\$ 8.560.517,10</b>	<b>-\$ 2.804.734,50</b>	<b>-48,73%</b>	<b>Incremento</b>	<b>100,00%</b>	
<b>2 PASIVOS</b>								
<b>2.1</b>	<b>Obligaciones con el Público</b>	<b>\$ 2.597.210,69</b>	<b>\$ 3.520.654,70</b>	<b>-\$ 923.444,01</b>	<b>-35,56%</b>	<b>Incremento</b>	<b>-10,79%</b>	<b>91,12%</b>
2.1.01	Depósitos a la Vista	\$ 680.132,25	\$ 950.565,49	-\$ 270.433,24	-39,76%	Incremento	-3,16%	26,68%
2.1.03	Depósitos a Plazo	\$ 1.658.352,60	\$ 2.376.616,50	-\$ 718.263,90	-43,31%	Incremento	-8,39%	70,87%

Continúa

Continúa

2.1.05	Depósitos Restringidos	\$ 258.725,84	\$ 193.472,71	\$ 65.253,13	25,22%	Disminución	0,76%	-6,44%
<b>25</b>	<b>Cuentas por Pagar</b>	<b>\$ 92.547,13</b>	<b>\$ 182.565,19</b>	<b>-\$ 90.018,06</b>	<b>-97,27%</b>	<b>Incremento</b>	<b>-1,05%</b>	<b>8,88%</b>
2.5.01	Intereses por Pagar	\$ 53.218,27	\$ 53.058,27	\$ 160,00	0,30%	Disminución	0,00%	-0,02%
2.5.03	Obligaciones Patronales	\$ 17.742,54	\$ 51.960,29	-\$ 34.217,75	-192,86%	Incremento	-0,40%	3,38%
2.5.04	Retenciones	\$ 1.230,06	\$ 0,00	\$ 1.230,06	100,00%	Disminución	0,01%	-0,12%
2.5.05	Contribuciones, Impuestos y Multas	\$ 16.949,55	\$ 73.255,99	-\$ 56.306,44	-332,20%	Incremento	-0,66%	5,56%
2.5.09	Cuentas por Pagar Varias	\$ 3.406,71	\$ 4.290,64	-\$ 883,93	-25,95%	Incremento	-0,01%	0,09%
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>\$ 2.689.757,82</b>	<b>\$ 3.703.219,89</b>	<b>-\$ 1.013.462,07</b>	<b>-37,68%</b>	<b>Incremento</b>	<b>-11,84%</b>	<b>100,00%</b>
<b>29</b>	<b>Otros Pasivos</b>	<b>\$ 2.199.365,32</b>	<b>\$ 3.566.715,72</b>	<b>-\$ 1.367.350,40</b>	<b>-62,17%</b>	<b>Incremento</b>	<b>41,66%</b>	<b>100,00%</b>
2.9.08	Transferencias Internas	\$ 2.199.249,19	\$ 3.563.698,11	-\$ 1.364.448,92	-62,04%	Incremento	41,63%	99,92%
2.9.90	Otros	\$ 116,13	\$ 3.017,61	-\$ 2.901,48	-2498,48%	Incremento	0,04%	0,08%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>\$ 2.199.365,32</b>	<b>\$ 3.566.715,72</b>	<b>-\$ 1.367.350,40</b>	<b>-62,17%</b>	<b>Incremento</b>	<b>41,66%</b>	<b>100,00%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>\$ 4.889.123,14</b>	<b>\$ 7.269.935,61</b>	<b>-\$ 2.380.812,47</b>	<b>-48,70%</b>	<b>Incremento</b>	<b>84,92%</b>	
<b>3</b>	<b>Patrimonio</b>							
<b>31</b>	<b>Capital Social</b>	<b>\$ 239.283,03</b>	<b>\$ 250.022,47</b>	<b>-\$ 10.739,44</b>	<b>-4,49%</b>	<b>Incremento</b>	<b>2,92%</b>	<b>2,53%</b>
3.1.03	Aporte Socios	\$ 239.283,03	\$ 250.022,47	-\$ 10.739,44	-4,49%	Incremento	2,92%	2,53%
<b>3.3</b>	<b>Reservas</b>	<b>\$ 627.376,43</b>	<b>\$ 801.356,55</b>	<b>-\$ 173.980,12</b>	<b>-27,73%</b>	<b>Incremento</b>	<b>9,36%</b>	<b>41,04%</b>
3.3.01	Fondo Irrepartible de Reserva Legal	\$ 627.376,43	\$ 801.356,55	-\$ 173.980,12	-27,73%	Incremento	9,36%	41,04%
<b>36</b>	<b>Resultados</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 239.202,47</b>	<b>-\$ 239.202,47</b>		<b>Incremento</b>	<b>2,79%</b>	<b>56,43%</b>
3.6.03	Utilidades del Ejercicio	\$ 0,00	\$ 239.202,47	-\$ 239.202,47		Incremento	2,79%	56,43%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>\$ 866.659,46</b>	<b>\$ 1.290.581,49</b>	<b>-\$ 423.922,03</b>	<b>-48,91%</b>	<b>Incremento</b>	<b>15,08%</b>	<b>100,00%</b>
<b>UTILIDAD</b>		<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>		<b>Incremento</b>	<b>0,00%</b>	
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO+UTILIDAD</b>		<b>\$ 5.755.782,60</b>	<b>\$ 8.560.517,10</b>	<b>-\$ 2.804.734,50</b>	<b>-48,73%</b>	<b>Incremento</b>	<b>100,00%</b>	

Fuente: Estado de Situación Financiera 2017-2018 COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Luis S., Yugcha M. 2019

**Tabla 23-3:** Análisis de Situación Financiera Estado de Pérdidas y Ganancias

MES	Cuentas	AÑO 2017	AÑO 2018	ANÁLISIS HORIZONTAL		VARIACIÓN	ANÁLISIS VERTICAL	
				Var. Abs	Var. Porc		Por Grupo	Por Componente
4	Gastos							
4.1	Intereses Causados	\$ 218.353,33	\$ 405.469,24	-\$ 187.115,91	-85,69%	Incremento	24,97%	30,35%
4.1.01	Obligaciones con el Público	\$ 218.353,33	\$ 405.469,24	-\$ 187.115,91	-85,69%	Incremento	24,97%	30,35%
4.4	Provisiones	\$ 303.263,37	\$ 293.210,95	\$ 10.052,42	3,31%	Disminución	18,06%	21,95%
4.4.02	Cartera de Créditos	\$ 285.000,00	\$ 285.000,00	\$ 0,00	0,00%	Incremento	17,55%	21,34%
4.4.03	Cuentas por Cobrar	\$ 10.756,22	\$ 8.210,95	\$ 2.545,27	23,66%	Disminución	0,51%	0,61%
4.4.05	Otros Activos	\$ 7.507,15	\$ 0,00	\$ 7.507,15	100,00%	Disminución	0,00%	0,00%
45	Gastos de Operación	\$ 483.098,51	\$ 534.756,76	-\$ 51.658,25	-10,69%	Incremento	32,93%	40,03%
4.5.01	Gastos de Personal	\$ 228.524,83	\$ 246.666,35	-\$ 18.141,52	-7,94%	Incremento	15,19%	18,47%
4.5.02	Honorarios	\$ 33.969,93	\$ 34.548,35	-\$ 578,42	-1,70%	Incremento	2,13%	2,59%
4.5.03	Servicios Varios	\$ 127.191,33	\$ 150.555,42	-\$ 23.364,09	-18,37%	Incremento	9,27%	11,27%
4.5.04	Impuestos, Contribuciones y Multas	\$ 38.788,37	\$ 42.924,44	-\$ 4.136,07	-10,66%	Incremento	2,64%	3,21%
4.5.05	Depreciaciones	\$ 9.052,74	\$ 11.834,09	-\$ 2.781,35	-30,72%	Incremento	0,73%	0,89%
4.5.06	Amortizaciones	\$ 1.242,58	\$ 3.475,03	-\$ 2.232,45	-179,66%	Incremento	0,21%	0,26%
4.5.07	Otros Gastos	\$ 44.328,73	\$ 44.753,08	-\$ 424,35	-0,96%	Incremento	2,76%	3,35%
47	Otros Gastos y perdidas	\$ 165,07	\$ 18,43	\$ 146,64	88,84%	Disminución	0,00%	0,00%
4.7.03	Intereses comis. Deveng.en ejerc. Anter.	\$ 165,07	\$ 18,43	\$ 146,64	88,84%	Disminución	0,00%	0,00%
48	Impuestos y Participaciones a empleados	\$ 32.762,02	\$ 102.315,92	-\$ 69.553,90	-212,30%	Incremento	6,30%	7,66%
4.8.10	Participación a Empleados	\$ 14.582,50	\$ 42.337,62	-\$ 27.755,12	-190,33%	Incremento	2,61%	3,17%
4.8.15	Impuesto Renta	\$ 18.179,52	\$ 59.978,30	-\$ 41.798,78	-229,92%	Incremento	3,69%	4,49%
TOTAL GASTOS		\$ 1.037.642,30	\$ 1.335.771,30	-\$ 298.129,00	-28,73%	Incremento	82,26%	100,00%
5	Ingresos							
51	Intereses y descuentos Ganados	\$ 1.104.531,29	\$ 1.521.301,42	-\$ 416.770,13	-37,73%	Incremento	93,69%	93,69%
5.1.04	Intereses y Descuentos de Cartera de Créditos	\$ 1.104.531,29	\$ 1.521.301,42	-\$ 416.770,13	-37,73%	Incremento	93,69%	93,69%
5.4	Ingresos por Servicios	\$ 1.804,40	\$ 978,28	\$ 826,12	45,78%	Disminución	0,06%	0,06%
5.4.90	Otros Servicios	\$ 1.804,40	\$ 978,28	\$ 826,12	45,78%	Disminución	0,06%	0,06%
56	Otros Ingresos	\$ 30.142,64	\$ 101.485,26	-\$ 71.342,62	-236,68%	Incremento	6,25%	6,25%
5.6.04	Recuperación de Activos Financieros	\$ 30.142,64	\$ 101.485,26	-\$ 71.342,62	-236,68%	Incremento	6,25%	6,25%
TOTAL INGRESOS		\$ 1.136.478,33	\$ 1.623.764,96	-\$ 487.286,63	-42,88%	Incremento	100,00%	100,00%
UTILIDAD		\$ 98.836,03	\$ 287.993,66	-\$ 189.157,63	-191,39%	Incremento	100,00%	100,00%

Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias 2017-2018 COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

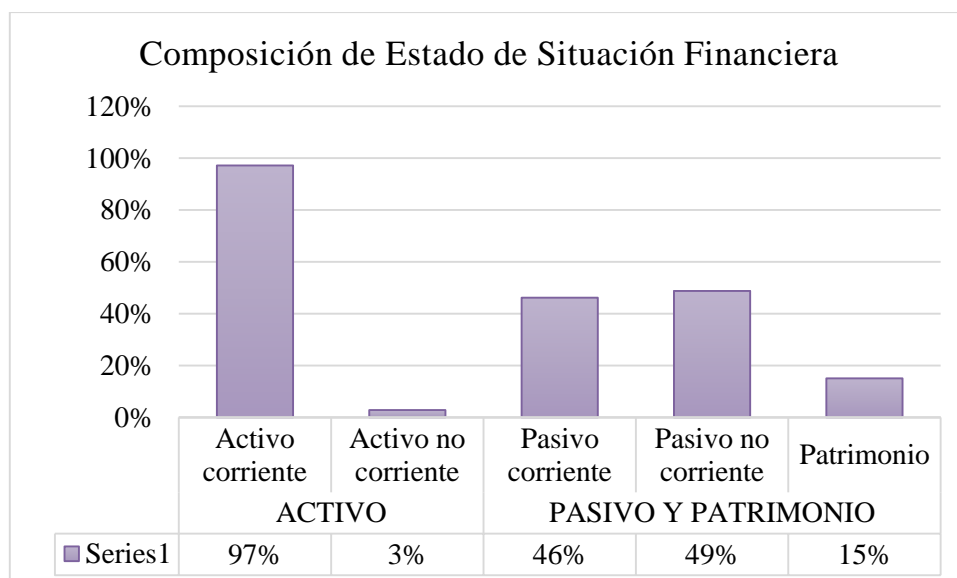
## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN:

Se realizó el análisis horizontal y vertical de las cuentas del Estado de Situación Financiera y del Estado de Pérdidas y Ganancias de los años 2017 y 2018. Este análisis permite verificar la composición monetaria de los grupos que conforman los estados y además la significancia monetaria que poseen cada una de las cuentas.

En lo que respecta al Estado de Situación Financiera, el activo corriente representa el 97,14% del total de activos mientras los activos no corrientes poseen el 2,86% de representación. Además se identifica que los activos se han incrementado de un año a otro en un 48,73%.

Por su parte del total pasivo y patrimonio, los pasivos corrientes alcanzan el 46,23% mientras los no corrientes representan el 41,66% y el patrimonio tiene una representación del 15,08%. Los pasivos se han incrementado en un 48,70% y el patrimonio también se incrementó en 48,91%.

En síntesis, la entidad financiera se encuentra creciendo con el paso de tiempo es por ello que ha alcanzado posicionarse en el mercado.

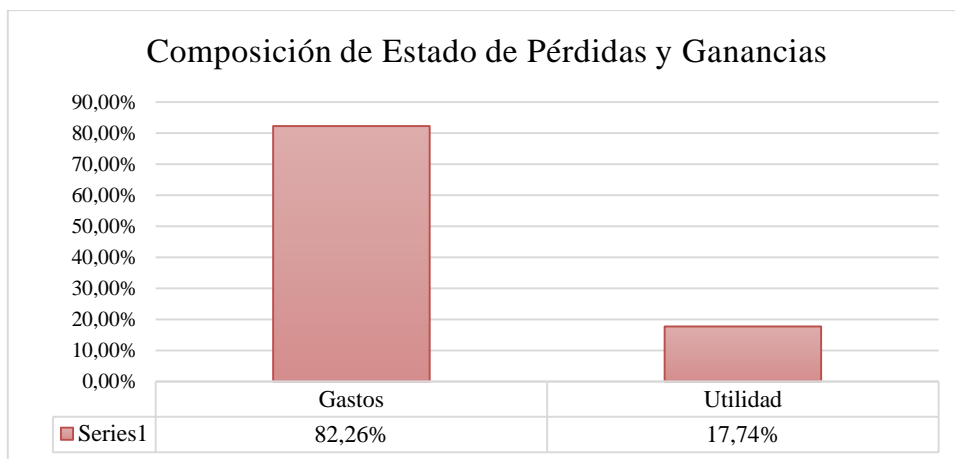


**Gráfico 27-3:** Composición de Estado de Situación Financiera

**Fuente:** Tabla 4-10: Análisis financiero Estado de Situación Financiera

**Elaborado por:** Yugcha, L. 2019

Respecto al Estado de Pérdidas y Ganancias los gastos conforman el 82.26% del total de ingresos mientras que la utilidad representa el 17.74%. Los ingresos se han incrementado en 42,88%; los gastos se han incrementado en 28,7% y la utilidad se incrementó en 191,39%.



**Gráfico 28-3:** Composición Estado de Pérdidas y Ganancias

**Fuente:** Tabla 4-11: Análisis financiero Estado de Pérdidas y Ganancias

**Elaborado por:** Yugcha, L. 2019

### 3.5.3.2 Aplicación de indicadores financieros

#### Índice de morosidad

**Tabla 24-3:** Índice de morosidad

Índice de morosidad	Año	Fórmula	Porcentaje
Cartera en riesgo/ Cartera total	2017	$(\$709.550.26 / \$5230010,51)$	13,56%
	2018	$(\$1.073.504,81 / \$7.994.005,78)$	13,43%

**Fuente:** Estados financieros 2017-2018 COAC Kullki Wasi Ltda.

**Elaborado por:** Yugcha, L. 2019

#### Análisis e interpretación:

El índice de morosidad supera el límite máximo de morosidad permitido por la SEPS que es del 10%. Es necesario mencionar que la institución en el año 2018 disminuyó este porcentaje levemente y que es necesario que se tomen estrategias para recuperar la cartera y evitar que se convierta en cartera vencida.

#### Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)

**Tabla 25-3:** Rentabilidad sobre el patrimonio

Rentabilidad sobre el Patrimonio	Año	Formula	Porcentaje
Resultados/Patrimonio	2017	$(\$98.836.03 / \$866.659,46)$	11%
	2018	$(\$287.993.66 / \$1.290.581,49)$	22%

**Fuente:** Estados financieros 2017-2018 COAC Kullki Wasi Ltda.

**Elaborado por:** Yugcha, L. 2019

#### Análisis e interpretación:

Este indicador muestra que la entidad se encuentra en situación próspera pues el indicador se ha duplicado y ha alcanzado para el año 2018 el 22%. Es decir los socios tienen rentabilidad de los fondos invertidos en la entidad financiera.

## Rentabilidad sobre el Activo (ROA)

**Tabla 26-3:** Rentabilidad sobre el activo

Rentabilidad sobre el Activo (ROA)	Año	Formula	Porcentaje
Resultados/Total Activo	2017	(\$98.836.03/\$5,755.782.60)	1,72%
	2018	(\$287.993.66/\$8,560.517.10)	3,36%

Fuente: Estados financieros 2017-2018 COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

### Análisis e interpretación:

El beneficio del activo que se ha generado para la cooperativa en el año 2017 es de 1.72%, mientras que para el año 2018 incrementó a 3.36% lo que muestra un entorno favorable a la entidad, a pesar de tener un índice de morosidad alto.

## Índice de liquidez

**Tabla 27-3:** Liquidez

Liquidez	Año	Formula	Índice
Activo corriente/Pasivo corriente	2017	(\$5.481.375,23/\$2.689.757,82)	2,04
	2018	(\$8.315.595,89/\$3.703.219,89)	2,25

Fuente: Estados financieros 2017-2018 COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

### Análisis e interpretación:

La liquidez que tiene la cooperativa para cubrir sus deudas en el año 2017 fue de 2,04 para el año 2018 es de 2,25, ha incrementado su liquidez y constituye un indicador óptimo para la cooperativa.

## Solvencia patrimonial

**Tabla 28-3:** Solvencia patrimonial

Solvencia patrimonial	Año	Formula	Porcentaje
Patrimonio/Activos totales	2017	(\$866.659,46/\$5.755.782,60)	6.64%
	2018	(\$1.290.581,49/\$8.560.517,10)	6.63%

Fuente: Estados financieros 2017-2018 COAC Kullki Wasi Ltda.

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

### Análisis e interpretación:

En relación con la solvencia de la entidad para el año 2017 se obtuvo el 6.64% mientras que para el 2018 fue de 6.63%, lo que muestra que la entidad puede financiarse con capital propio en porcentajes reducidos.



**3.5.4** *Desarrollo de la propuesta*

**PLAN FINANCIERO COOPERATIVA DE  
AHORRO Y CRÉDITO KULLKI WASI  
LTDA.**



## **1. TEMA**

Plan financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., matriz Ambato período 2020.

## **2. METODOLOGÍA**

Con la dinámica actual de mercado y los constantes cambios del ambiente competitivo, las cooperativas también precisan cambiar, y, en tiempos de cambios, es necesario planear rápidamente. Agilidad, presupuesto eficiente, uso y adaptación de las previsiones y un análisis eficaz de las informaciones son la clave para generar el proceso de cambio, con la finalidad de lograr el desempeño planeado.

Ampliamente adoptado en empresas de gran porte, el Planeamiento Financiero es un instrumento de gestión de elevada importancia en el proceso de tomada de decisiones. Todavía, pocos son los casos de cooperativas que tienen como práctica la elaboración y manutención de esta planificación. El planeamiento financiero trae muchas ventajas, como el conocimiento anticipado de todo el presupuesto de consumos e inversiones para el período siguiente, permitiendo establecer, anticipadamente, la receta necesaria para obtener el lucro pretendido en el período a que se refiere el planeamiento, lo que ayuda a trazar metas y establecer directrices de gerenciamiento más concretas. Su práctica, permite aún, la identificación por parte de la empresa de necesidades como el aclaramiento o la posibilidad de expansión, la viabilidad de su presupuesto para el mercado actuante, la evaluación de posibilidad en la implementación de nuevos proyectos y sus costos, y la planificación de reservas para inversiones futuras. Otro aspecto importante del planeamiento financiero es la posibilidad de identificación de costos exagerados, o hasta mismo desperdicio, capacitando el gestor o los directores a rever y ajustar tales gastos a la realidad de su cooperativa y del mercado, les dejando más lejos del empirismo, permitiendo que tomen decisiones más confiables innovando así la lucratividad.

## **3. OBJETIVOS**

### **a. Objetivo General**

Elaborar un plan financiero para mejorar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Matriz Ambato período 2020.

## **b. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar el estado actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Matriz Ambato
- Proponer un plan financiero que permita mejorar la rentabilidad de la COAC Crédito Kullki Wasi Ltda. Matriz Ambato.

## **DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

### **4. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

Los objetivos se desarrollan en algunos macro procesos de la entidad para fortalecer la rentabilidad que es el principal objetivo. Al realizar con anterioridad un análisis de la entidad a través de la matriz FODA, análisis financiero y la aplicación de indicadores se determina los puntos donde es necesario focalizar objetivos estratégicos para fortalecer financieramente a la entidad. Entonces se toma los principales procesos de la entidad financiera:

- Captación
- Colocación
- Fortalecimiento del patrimonio

#### 4.1. PROCESO: Captación de recursos

**Tabla 29-3:** Objetivos y metas del proceso de captación de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Macro objetivo	Objetivos	Producto/ Servicio	Metas
Mejorar la rentabilidad de la Cooperativa Kullki Wasi Ltda., para generar una óptima utilidad medida en relación al activo.	Estimular la captación de los recursos en los diferentes productos y servicios que posee la Cooperativa Kullki Wasi Ltda.	Cuenta: Plan ahorro plus	Incrementar el número de captaciones de ahorro programado en un porcentaje del 40% anual.
	Recuperar la confianza de los socios inactivos de la entidad financiera.	Cuenta: Ahorro a la vista	Recuperar la actividad financiera al menos el 10% de los socios inactivos en la cooperativa.
	Incentivar la cultura de ahorro en la población ambateña.		Incrementar el 15% anual de participantes de la escuela de educación financiera de la cooperativa respecto del total de socios del año en curso.
	Priorizar sectores vulnerables para incrementar las captaciones de recursos.	Cuenta: Ahorro a domicilio	Incrementar el 20% de los socios que utilizan el ahorro a domicilio para satisfacer sus necesidades
	Impulsar el ahorro infantil dentro de la COAC Kullki Wasi Ltda.	Cuenta amiga la hormiguita	Aumentar el 10% de captaciones en ahorro infantil
	Motivar a las personas que inviertan dentro de la COAC Kullki Wasi Ltda., a través de los depósitos a plazo fijo	Inversiones	Incrementar el 45% de depósitos a plazo fijo (DPF) a corto plazo (1 año)
			Incrementar el 30% de depósitos a plazo fijo (DPF) a largo plazo (mayor a un año)
	Brindar atención de calidad que satisfaga las expectativas de los usuarios en los servicios y productos requeridos.	Servicios cooperativos	Incrementar la satisfacción de los socios en un 20%.
	Proveer a la entidad de herramientas adecuadas para orientar de manera eficiente y efectiva su desempeño.	Servicios	Incrementar el 0.8% de la eficacia en servicios tecnológicos de la entidad financiera
		Todos los productos y servicios	Brindar capacitaciones a los empleados por lo menos cada trimestre

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

#### 4.2. PROCESO: Colocación de recursos

**Tabla 30-3:** Objetivos y metas del proceso de colocación de créditos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Macro objetivo	Objetivos	Producto esperado	Metas
Mejorar la colocación de recursos para reducir los riesgos	Incrementar la asistencia financiera al sector meta de la cooperativa.	Credi efectivo (Consumo y microcrédito); Credi convenio empresarial	Incrementar la cartera de créditos en 40% anual.
	Reducir el porcentaje de morosidad de la entidad financiera para garantizar que perdure su liquidez, solvencia y rentabilidad en el tiempo.	Cartera de microcrédito vencida	Reducir el 10% de la cartera vencida de la cooperativa
	Normar las funciones y actividades de los departamentos de análisis de crédito y cobranza de la cooperativa.	Créditos	Evaluar semestralmente el proceso crediticio y las políticas de crédito y cobranza de la entidad financiera.
	Incrementar el acceso al crédito a través de la innovación	Credi inversión	Aumentar el 10% de las colocaciones de los productos financieros en al menos un nuevo sector de alto impacto.
		Credi negocio	Incrementar el 5% de colocaciones para apertura de negocios con acompañamiento técnico

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

#### 4.3. PROCESO: Fortalecimiento del patrimonio

**Tabla 31-3:** Objetivos y metas del proceso de fortalecimiento del patrimonio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Macro objetivo	Objetivos	Producto esperado	Metas
Fortalecer el patrimonio de la COAC Kullki Wasi Ltda.	Aumentar el capital social de la Cooperativa Kullki Wasi Ltda., para asegurar su crecimiento y consolidación a nivel nacional.	Apertura de cuentas	Incrementar el 1% de sus socios respecto del año base
	Garantizar el incremento del patrimonio técnico	Patrimonio técnico	Mantener el patrimonio técnico en porcentajes superiores al 14%

Elaborado por: Luis S., Yugcha M. 2019

### 5. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

#### PROCESO: COLOCACIÓN DE RECURSOS

**MACRO OBJETIVO:** Mejorar la rentabilidad de la Cooperativa Kullki Wasi Ltda., para generar una óptima utilidad medida en relación al activo.

**Objetivo 1:** Estimular la captación de los recursos en los diferentes productos y servicios que posee la Cooperativa Kullki Wasi Ltda.

**Meta 1:** Incrementar el número de captaciones de ahorro programado en un porcentaje del 40% anual.

**Tabla 32-3:** Indicador número de captaciones de ahorro programado

Indicador	Línea Base (2018)	2019	2020
% de captaciones ahorro programado	40%	40%	40%

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

### **Estrategias:**

1. Dar a conocer a todo el personal los requisitos necesarios para acceder al producto de ahorro programado.

### **DESCRIPCIÓN PLAN AHORRO PLUS**

El ahorro contractual periódico a corto y largo plazo le permite alcanzar sus proyectos a través del ahorro programado y por el cual recibe hasta el 6% de interés. Programe sus ahorros pensando en las necesidades del mañana y cumpla con sus objetivos: Kullki Futuro Vivienda, Negocios, Tecnología, Vehículo, Educación, Patrimonio, Jubilación / cesantía, Libre inversión, Vacaciones, Nuevo Hogar.

### **REQUISITOS**

- Haga realidad sus sueños con un depósito inicial de 20.00 USD.
- Fije el monto mensual de ahorro y reciba hasta el 6% anual de interés.
- En este tipo de producto el contrato es por tiempo definido por más de un año.
- Su dinero más los intereses estarán disponibles luego de haber culminado el contrato.
- Este producto no genera gastos de administración.
- El interés es acumulativo al capital, eso quiere decir que en los meses próximos usted recibe intereses al capital depositado más el interés generado.
- Su depósito mínimo mensual será de 20.00 USD.
- Si usted cuenta con un depósito mayor a los 200.00 USD puede solicitar un crédito por el 80% de sus ahorros en una forma inmediata, tan solo con la garantía de su contrato.

2. Difundir los diferentes productos y servicios que posee la cooperativa

**Tabla 33-3: Productos y servicios financieros de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.**

PRODUCTO/ SERVICIO	DETALLE	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS
CUENTAS	Ahorro a la vista	Ahorro es la parte de nuestro ingreso que no destinamos al gasto actual y que lo guardamos para usarlo en el futuro en un propósito establecido. Los depósitos a la vista que realizan nuestros socios tienen una tasa de interés del 2%	<p>Apertura de cuenta con un valor mínimo de 30.00 USD Americanos. De los cuales USD 20.00 pasan a sus Certificados de Aportación, USD 10.00 se destinan al ahorro mínimo en su cuenta y la tarjeta de débito.</p> <p>Sus depósitos y retiros los puede realizar en todas nuestras agencias ubicadas en el centro del país de manera ágil y oportuna.</p> <p>Usted puede disponer de su dinero las 24 horas en los 365 días del año en todos nuestros cajeros automáticos y a nivel nacional en cualquier cajero automático del sistema de BAN RED.</p> <p>Sus depósitos constantes son utilizados como referencia para otorgarle su crédito. No se realizan cobros ni descuentos por mantenimiento de la cuenta.</p> <p>La cuenta es personal y la información se entregará únicamente a su titular.</p> <p>Si no dispone de tiempo puede solicitar vía telefónica la visita de nuestros asesores hasta su domicilio, trabajo o negocio para realizar sus depósitos de manera rápida y segura</p>
	Ahorros a domicilio	Esta es una alternativa de depósito para nuestros socios de Ahorro a la Vista quienes no pueden dejar su domicilio, trabajo o negocio para realizar su depósito, para ellos hemos destinado de manera 100% garantizada y segura la visita de nuestros asesores hasta el lugar en el que se encuentre. Además usted recibirá intereses del 2% de acuerdo al saldo que mantenga en su cuenta.	<p>La cooperativa le entregará una cartola en la cual usted podrá verificar los depósitos realizados de forma periódica.</p> <p>La institución le designará a un asesor para que se traslade hasta el socio que no pueda dejar su domicilio, trabajo o negocio para realizar sus depósitos de ahorro a la vista</p> <p>Los depósitos realizados en su domicilio, trabajo o negocio son 100 % confiables, ya que el asesor de captaciones tiene la obligación de emitir un recibo el cual abaliza el depósito realizado, con una copia que será entregado a la cajera de la institución para su posterior archivo.</p> <p>Usted dispone de sus depósitos las 24 horas del día los 365 días del año en nuestros cajeros automáticos ubicados en todas nuestras agencias y en el sistema integrado de cajeros BANRED a nivel nacional.</p>
	Plan Ahorro Plus	El ahorro contractual periódico a corto y largo plazo le permite alcanzar sus proyectos a través del ahorro programado y por el cual recibe hasta el 6% de interés. Programe sus ahorros pensando en las necesidades del mañana y cumpla con sus objetivos: Kullki Futuro Vivienda, Negocios, Tecnología, Vehículo, Educación, Patrimonio, Jubilación / cesantía, Libre inversión, Vacaciones, Nuevo Hogar	<p>Haga realidad sus sueños con un depósito inicial de 20.00 USD.</p> <p>Fije el monto mensual de ahorro y reciba hasta el 6% anual de interés.</p> <p>En este tipo de producto el contrato es por tiempo definido por más de un año.</p> <p>Su dinero más los intereses estarán disponibles luego de haber culminado el contrato.</p> <p>Este producto no genera gastos de administración.</p> <p>El interés es acumulativo al capital, eso quiere decir que en los meses próximos usted recibe intereses al capital depositado más el interés generado.</p> <p>Su depósito mínimo mensual será de 20.00 USD.</p> <p>Si usted cuenta con un depósito mayor a los 200.00 USD puede solicitar un crédito por el 80% de sus ahorros en una forma inmediata, tan solo con la garantía de su contrato.</p>

Continúa

Continúa

	Cuenta amiga la hormiguita	Los depósitos en tu cuenta amiga la Hormiguita reciben una tasa de interés del 4%	Apertura tu cuenta infantil con un valor de USD 5.00 destinados al ahorro en tu cuenta la hormiguita. Por tu apertura de Cuenta de ahorro Hormiguita recibes un regalo. Te pagamos la tasa de interés al 4% anual, los cuales te depositamos en la cuenta cada fin de mes para que revises como crece tu ahorrito. No se realizamos cobros ni descuentos por mantenimiento de la cuenta. Tu ahorro está seguro y cuando necesites realizar un retiro acercarte a la ventanilla acompañado de tu representante para disponer de tu dinero.
CAPTACIONES	Inversiones	Usted puede realizar depósitos a corto, mediano y largo plazo y por los cuales recibirá intereses desde el 6% hasta el 9,25% por montos hasta los 10.000 USD y por montos superiores a los 10.000 USD recibe intereses del 6% hasta 11% de acuerdo al monto y tiempo fijado.	Los intereses pueden cobrarse mensualmente o al final del depósito a plazo fijo. Personas naturales que realizan una actividad económica de microempresa de los sectores de producción, comercio o servicios. Personas naturales asalariadas o rentistas: que trabajan en relación de dependencia sea en el sector público o privado y reciben un pago por su trabajo sea sueldo, salario, jornal u otra remuneración. Se incluye también a las personas que reciben ingresos por concepto de rentas fijas como arriendos, jubilaciones o rendimientos de inversiones. Menores de edad, la apertura requerirá la celebración del contrato con la legalización de su padre, madre; tutor o curador legalmente reconocido por juez competente. Personas jurídicas: Entidades financieras del sector privado y de la Economía Popular y Solidaria, Fundaciones, Sociedades anónimas, Asociaciones de Productores, Compañías de Responsabilidad limitada y otras reguladas por la Ley de Compañías.
SERVICIOS	SEGURO DE DESGRAVAMEN	Este seguro paga el valor inicial de la deuda pendiente a la fecha de fallecimiento del deudor o del cónyuge o en el caso de invalidez de por vida La aseguradora paga el préstamo a la cooperativa acreedor, para evitar que la familia no asuma la deuda.	Descripción ¿Quiénes pueden obtener este seguro? Preguntas Frecuentes Únicamente las personas naturales que acceden a un crédito en la entidad financiera.
	CAJEROS AUTOMÁTICOS	Usted puede disponer de su dinero las 24 horas en los 365 días del año en todos nuestros cajeros automáticos y a nivel nacional en cualquier cajero automático del sistema de BAN RED.	-

Continúa



Continúa

	SEGURO EXEQUIAL	El socio accede al seguro Exequial con el aporte anual de 5.00 USD y por el cual el seguro pagara el valor de 1200.00 en el instante en el que el socio fallezca por cualquier causa.	-
SERVICIOS COOPERATIVOS	IESS	Realice el pago de sus planillas de aporte al Seguro Ecuatoriano de Seguridad Social en todas nuestras agencias hasta las 5:00 PM	Planillas patronales Planillas personales (aportación voluntaria) Multas Aportación de amas de casa Fondos de reserva Pago de préstamos (quiérogafarios hipotecarios, jubilares, etc)
	FACILITO	Empresa Eléctrica, Agua Potable, Municipios, Telefonía fija, Planes, Catálogos, Tarjetas, Tránsito	-
	OFERTA TRANSACCIONAL	Prefecturas, SRI, Recargas, Otros	-

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

3. Desarrollar un sistema de conocimiento y gestión de socios para ofrecerles el producto de ahorro programado.
4. Potenciar este producto a través de marketing
5. Implementar la herramienta de solicitud de ahorro programado a través de la página web institucional.
6. Ampliar alianzas estratégicas para brindar beneficios adicionales por el ahorro programado como descuento en citas médicas, descuentos especiales en locales comerciales, entre otros.

**Objetivo 2:** Recuperar la confianza de los socios inactivos de la entidad financiera.

**Meta 2:** Recuperar la actividad financiera al menos el 10% de los socios inactivos en la cooperativa.

**Tabla 34-3:** Porcentaje reducción de socios inactivos

Indicador	Línea Base (2018)	2019	2020
% de socios inactivos	75%	<10%	<10%

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

**Estrategias:**

1. Implementar un plan de investigación para determinar las causales de inactivación de socios y corregirlas
2. Aplicar instrumentos de medición de satisfacción del cliente
  - Dispositivos electrónicos de calificación de atención
  - Encuestas de satisfacción
3. Crear un plan de incentivos para reapertura de cuentas dentro de la Cooperativa

**Objetivo 3:** Incentivar la cultura de ahorro en la población ambateña

**Meta 3:** Incrementar el 15% anual de participantes de la escuela de educación financiera de la cooperativa respecto del total de socios del año en curso.

**Tabla 35-3:** Porcentaje de participantes en escuela de educación financiera

Indicador	Línea Base (2018)	2019	2020
% participantes en escuela financiera	5%	15%	15%

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

**Estrategias:**

1. Revisar plan de marketing para promocionar la escuela de educación financiera
2. Actualizar los programas de formación socios, jóvenes y organizaciones

3. Implementar una propuesta pedagógica y constructivista para las charlas sobre la educación financiera
4. Elaborar e implementar el Plan de capacitaciones para el programa de educación financiera
  - Definir objetivos
  - Definir temas para la capacitación
  - Establecer un cronograma con responsables y recursos para cumplir adecuadamente el plan definido
  - Evaluar la aplicación del Plan
5. Implementar programas de educación a nuevos socios y socios que obtienen su primer crédito
6. Fortalecer la educación dentro de las oficinas para que los mismos empleados sean quienes den de primera mano esta capacitación al cliente

**Objetivo 4:** Priorizar sectores vulnerables para incrementar las captaciones de recursos.

**Meta 4:** Incrementar el 20% de los socios que utilizan el ahorro a domicilio para satisfacer sus necesidades

**Tabla 36-3:** Porcentaje de socios que utilizan ahorro a domicilio

Indicador	Línea Base (2018)	2019	2020
% de socios de ahorro a domicilio	10%	20%	20%

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

#### **Estrategias:**

1. Realizar un estudio para conocer los sectores a los que se puede priorizar el producto.
2. Definir grupos organizados para las visitas por sectores para promocionar este producto
3. Realizar campañas publicitarias para intensificar la promoción de este producto

**Objetivo 5:** Impulsar el ahorro infantil dentro de la COAC Kullki Wasi Ltda.

**Meta 5:** Aumentar el 10% de captaciones en ahorro infantil

**Tabla 37-3:** Porcentaje de captaciones de ahorro infantil

Indicador	Línea Base (2018)	2019	2020
% de captaciones de ahorro infantil	5%	10%	10%

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

#### **Estrategias:**

1. Promocionar en instituciones educativas la apertura de cuentas para niños.
2. Brindar capacitaciones de educación financiera en colegios y escuelas de Ambato

3. Solicitar apertura en escuelas y colegios de Ambato y sus alrededores
4. Realizar trípticos para entregar durante las capacitaciones
5. Elaborar material publicitario para ubicar en las zonas aledañas a instituciones educativas
6. Solicitar patrocinio para entregar incentivos a los niños que aperturan sus cuentas infantiles como pelotas, mochilas, etc.

**Objetivo 6:** Motivar a las personas que inviertan dentro de la COAC Kullki Wasi Ltda., a través de los depósitos a plazo fijo

**Meta 6:** Incrementar el 45% de depósitos a plazo fijo (DPF) a corto plazo (1 año)

**Tabla 38-3:** Porcentaje de DPF a corto plazo (1 año)

Indicador	Línea Base (2018)	2019	2020
% de DPF a corto plazo ( 1 año)	43%	45%	45%

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

#### **Estrategias:**

1. Salir a realizar visitas en varios puntos de ciudad ofertando el producto de depósitos a plazo fijo
2. Salir a realizar visitas en varios puntos fuera de la ciudad ofertando el producto de depósitos a plazo fijo
3. Mantener tasas atractivas para el incremento de captaciones por medio de depósitos a plazo fijo

**Meta 7:** Incrementar el 45% de depósitos a plazo fijo (DPF) a largo plazo (mayor a un año)

**Tabla 39-3:** Porcentaje de DPF a largo plazo (mayor a un año)

Indicador	Línea Base (2018)	2019	2020
% de DPF a largo plazo (mayor a un año)	43%	45%	45%

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

#### **Estrategias:**

1. Salir a realizar visitas en varios puntos de ciudad ofertando el producto de depósitos a plazo fijo
2. Salir a realizar visitas en varios puntos fuera de la ciudad ofertando el producto de depósitos a plazo fijo
3. Mantener tasas atractivas para el incremento de captaciones por medio de depósitos a plazo fijo

**Objetivo 7:** Brindar atención de calidad que satisfaga las expectativas de los usuarios en los servicios y productos requeridos.

**Meta 8:** Incrementar la satisfacción de los socios en un 20%.

**Tabla 40-3:** Porcentaje de satisfacción de los socios

Indicador	Línea Base (2018)	2019	2020
% de satisfacción de los socios	15%	20%	20%

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

**Estrategias:**

1. Aplicar encuestas a los socios para conocer el grado de satisfacción por los servicios brindados por la cooperativa.
2. Agilizar los procesos de atención al cliente a través de la automatización de los mismos
3. Capacitar al personal en temas de atención al cliente y técnicas de venta
4. Optimizar tiempos de atención de reclamos y quejas
5. Optimizar los recursos en los espacios para atención de segmentos especiales.

**Objetivo 8:** Proveer a la entidad de herramientas adecuadas para orientar de manera eficiente y efectiva su desempeño.

**Meta 9:** Incrementar el 0.8% de la eficacia en servicios tecnológicos de la entidad financiera

**Tabla 41-3:** Porcentaje de eficacia de servicios tecnológicos

Indicador	Línea Base (2018)	2019	2020
% de eficacia de servicios tecnológicos	-	0,80%	0,80%

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

**Estrategias:**

1. Evaluar los procesos tecnológicos para verificar el cumplimiento de estándares que garanticen servicios de calidad
2. Efectuar revisión de los sistemas informáticos que se encuentran en funcionamiento
3. Implementación de banca electrónica para los usuarios de la cooperativa
4. Realizar un estudio de factibilidad para implementar el servicio de dinero electrónico
5. Implementar servicio de cajeros automáticos (bancomático plus) para agilizar procesos dentro de la cooperativa

**Meta 10:** Brindar capacitaciones a los empleados por lo menos cada trimestre

**Tabla 42-3:** Capacitaciones brindadas a empleados

Indicador	Línea Base (2018)	2019	2020
Número de capacitaciones anuales	-	4	4

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

**Estrategias:**

1. Crear un plan de capacitaciones a los empleados sobre los elementos tecnológicos que utiliza la cooperativa
2. Realizar procesos de inducción para empleados que se integran a la institución
3. Actualizar contantemente a los empleados respecto de las modificaciones de los software que utiliza la entidad

**PROCESO: COLOCACIÓN DE RECURSOS**

**MACRO OBJETIVO:** Mejorar la colocación de recursos para reducir los riesgos

**Objetivo 1:** Incrementar la asistencia financiera al sector meta de la cooperativa.

**Meta 1:** Incrementar la cartera de créditos de Credi efectivo y Credi consumo en 40% anual.

**Tabla 43-3:** Porcentaje de cartera de créditos

Indicador	Línea Base (2018)	2019	2020
% de cartera de Credi efectivo	53%	40%	40%
% de cartera de Credi consumo	53%	40%	40%

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

**Estrategias:**

1. Realizar estudio de factibilidad sobre la implementación de créditos para emprendimientos
2. Mantener tasas atractivas para los mercados potenciales
3. Desarrollar un plan de incentivos para personal que supere las metas
4. Ampliar cobertura con la posible implementación de agencias

**Objetivo 2:** Reducir el porcentaje de morosidad de la entidad financiera para garantizar que perdure su liquidez, solvencia y rentabilidad en el tiempo.

**Meta 2:** Reducir el 10% de la cartera vencida de la cooperativa

**Tabla 44-3:** Porcentaje de cartera vencida

Indicador	Línea Base (2018)	2019	2020
% de cartera vencida	13%	<10%	<10%

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

**Estrategias:**

1. Elaborar e implementar un plan de cobranzas para la cartera vencida.
2. Capacitar al capital humano en técnicas de cobranza.
3. Consultar al servicio jurídico sobre las formas de cobro de la cartera vencida en términos legales.
4. Crear convenios de pago con los deudores para brindarles facilidades y recuperar la cartera

**Objetivo 3:** Normar las funciones y actividades de los departamentos de análisis de crédito y cobranza de la cooperativa.

**Meta 3:** Evaluar semestralmente el proceso crediticio y las políticas de crédito y cobranza de la entidad financiera.

**Tabla 45-3:** Evaluaciones del proceso de crédito y cobranza

Indicador	Línea Base (2018)	2019	2020
Número de evaluaciones anuales de proceso de crédito y cobranza	.	1	1

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

**Estrategias:**

1. Actualizar semestralmente las políticas de crédito

**DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

Para el análisis, resolución, control, seguimiento y recuperación de la cartera de crédito, se establecen los siguientes niveles de responsabilidad:

- Consejo de Administración
- Comité de Crédito
- Nivel de Resolución
- Gerente General
- Jefe de Negocios
- Fábrica de Créditos

- Jefe de Agencia
  - Asesor de Negocios Máster Sénior y Junior
  - Comité de Mora
  - Perito Evaluador
  - Abogado Patrocinador
  - Abogado Interno
  - Jefe de la Unidad de Administración Integral de Riesgos
  - Oficial de Cumplimiento
  - Asistente Operativo y/o asistente de crédito.
  - Verificador de pagarés.
- **Consejo de Administración**
    - a) Resolverá las solicitudes de operaciones de crédito directas e indirectas de los Vocales de los Consejos de Administración y de Vigilancia, Principales y Suplentes; miembros del Comité de Crédito; Niveles de Resolución; Gerente General; Trabajadores vinculados; y, de personas vinculadas a estos hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.
    - b) Resolverá las solicitudes de crédito de las personas descritas en este numeral, en función de la recomendación emitida por el Comité de Crédito.
  - **Comité de Crédito**

Es la última instancia en aprobar, suspender o negar las solicitudes de crédito. Estará conformado por el Gerente General quien lo presidirá, por el Jefe de Negocios quien actuará como vocal, en su ausencia actuará el coordinador de fábrica de créditos, la Secretaria de Consejo de Administración actuará como secretaria y para llevar el registro en las actas, en caso de ausencia de uno de los miembros lo reemplazará el Jefe Financiero, Abogado Interno o quien designe el presidente del comité.

Responsabilidades del comité de crédito:

- a) Resolver sobre las solicitudes de crédito en el marco de las políticas establecidas en el presente Reglamento, en las solicitudes mayores a USD 6.000
- b) Podrá revisar la gestión realizada por los Niveles de Resolución.
- c) Podrá analizar y otorgar excepciones a las diferentes políticas de crédito salvo aquellas que provengan de reglamentos, resoluciones o circulares emitidas por el Organismo de Control.



- d) Precautelar que las políticas y procedimientos establecidos en las metodologías de crédito se apliquen correctamente, en el nivel que le corresponda.

- **Nivel de Resolución**

Se pronunciarán sobre las solicitudes de crédito propuestas por el Asesor de Negocios: Máster, Sénior y Junior y estarán conformados de acuerdo a los montos autorizados y previstos en el presente Reglamento.

En el nivel de Resolución se podrá requerir la participación del Asesor de Negocios Máster Sénior o Junior proponente del crédito con voz informativa, pero sin voto.

En el caso de existir en el nivel de Resolución conflicto de intereses entre las partes o por ausencia temporal, el involucrado deberá comunicar y excusar su intervención; en su lugar actuará el reemplazo designado por el presidente del nivel.

El nivel de Resolución será responsable por el cumplimiento de la normativa legal e institucional establecida, en el ámbito de su competencia.

a) Nivel de Resolución

En este nivel se considerará la resolución de los créditos desde USD 100 hasta USD 6.000,00 Integrado por el coordinador de fábrica de crédito quien actuará como presidente y analistas de fábrica quienes actuarán como vocal y Secretario respectivamente. En caso de ausencia de uno de los miembros lo reemplazará el Jefe de Negocios, Jefe Financiero, Abogado Interno o quien delegue el presidente del nivel de resolución.

- **Gerente General**

Además de las funciones establecidas en el manual de funciones:

- a) Administrará la gestión de crédito, cobranza, en base al presupuesto y a la normativa institucional que el Consejo de Administración determine.
- b) Podrá establecer segmentos de colocación, montos, plazos, destino financiero, en función del análisis de las condiciones del mercado como prevención para mitigar el riesgo de crédito, previo criterio de la Unidad de Riesgos.

- c) Definirá estrategias de colocación cuando los indicadores de liquidez de la Institución así lo permitan, dentro del ámbito de aplicación del presente Reglamento.
- d) Responsable del monitoreo trimestral a la gestión de recuperación de los créditos en demanda judicial.
- e) Podrá autorizar enmiendas reformativas al presente manual en caso así lo requiera, debiendo adjuntar la nueva política como una adenda.
- f) Designará abogados patrocinadores independientemente del número de agencias.

- **Jefe de Negocios**

Además de las funciones establecidas en el manual de funciones, gestionará las mejoras o cambios a las políticas y procedimientos de crédito.

Adicional:

- a) Desarrollar las propuestas de políticas y productos de crédito a implementar en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.
- b) Desarrollar e implementar las metodologías crediticias para la prestación de los productos de crédito.
- c) Crear productos de crédito para mantener y mejorar la competitividad institucional.

- **Fábrica de Créditos**

Constituirá una unidad centralizada, cuya operación estará ubicada en la agencia matriz, dependiente del área de Negocios y cuya responsabilidad principal es el de validar y evaluar la información presentada en los expedientes de crédito y el/los informe/s y propuesta de crédito presentada por el Asesor de Negocios y ratificada por el Jefe de Agencia; para, a partir de este análisis, ratificar, modificar, resolver o recomendar la prestación o no de un crédito a un asociado.

- **Jefe de Agencia**

Además de las funciones establecidas en el manual de funciones:

- a) Coordinará la aplicación de la Política: Conozca a su Cliente antes y durante la relación comercial.
- b) Propondrá al Jefe de Negocios estrategias de colocación y recuperación de cartera.

- c) Asignará la ejecución de avalúos a los Peritos nombrados para cada agencia, considerando que en caso de re avalúos no lo podrá realizar el mismo profesional.
- d) Presentará al Comité de Mora las operaciones de crédito para su recuperación por vía judicial, con los justificativos de la gestión de cobranza aplicada.
- e) Evaluará en forma anual la gestión de los peritos evaluadores previo al vencimiento del contrato de lo cual informará a Gerencia.

- **Asesor de Negocios Máster, Junior y Sénior**

- a) Gestionarán la concesión, seguimiento y recuperación de las operaciones de crédito, así como de su resolución a través del nivel que le corresponda.
- b) Es responsable de verificar, analizar y emitir un informe con la recomendación de las solicitudes de créditos que este gestionando.
- c) Serán responsables de la instrumentación de las solicitudes de crédito y propone su aprobación al nivel que corresponda.
- d) Realizarán el seguimiento a los compromisos de pago efectuados por los deudores/garantes, evidenciando todas las gestiones realizadas para la recuperación del crédito de acuerdo a los días de morosidad.
- e) Serán responsables de la Administración de su cartera de créditos bajo estándares definidos para cada categorización.

- **El Comité de Mora**

Estará conformado de la siguiente manera:

1. Gerencia General.
2. Jefe de Negocios.
3. Jefe de Agencia.
4. Abogado Interno.
5. Coordinador de Cobranzas
6. Asesor de Negocios Máster Sénior o Junior que instrumentó la operación (con voz informativa)

Responsabilidades:

- a) Verificar las gestiones de cobranza efectuadas, incluida la etapa extrajudicial.
- b) Informar al Gerente General sobre las acciones y resoluciones adoptadas.

- c) Conocer las gestiones efectuadas por los abogados patrocinadores sobre la cartera en demanda judicial de los casos que se analicen en el Comité.
- d) El Comité de mora se reunirá según el cronograma preparado por el Jefe de Negocios y convocado por el Abogado Interno, para el análisis y resolución de las operaciones de crédito en mora y de difícil recuperación.

- **El Perito Evaluador**

- a) Será responsable de gestionar el avalúo de los bienes dados en garantía de acuerdo a lo dispuesto en el Capítulo de Avalúos.
- b) Será responsable del contenido del informe de avalúo y valoración de inmuebles y muebles presentados a la Cooperativa en el formato preestablecido.
- c) Presentará al Consejo de Administración a través de la Gerencia General, su calificación actualizada por el Organismo de Control.
- d) En caso de incumplimiento de sus responsabilidades, previo informe del Gerente General, el Consejo de Administración resolverá sobre la continuidad del contrato y se notificará al Organismo de Control.
- e) Mantendrá en reserva la información proporcionada por la Cooperativa y asumirá la reparación del daño que ocasionare por la divulgación no autorizada, sin perjuicio de las sanciones que establecen las Leyes pertinentes, lo cual será parte integrante del contrato de prestación de servicios profesionales.
- f) El tiempo de designación como perito de la Institución será de un año, es responsabilidad del Abogado Interno mantener actualizando y custodiar los expedientes de los peritos evaluadores designados por la Cooperativa, expediente que contendrá como mínimo la hoja de vida, la calificación actualizada del Organismo de Control, el contrato con la Cooperativa, la resolución del Consejo de Administración y la evaluación semestral de su gestión, realizada por el jefe de agencia.

- **Patrocinador**

Será responsable de:

- a) Recuperación de la cartera asignada en estado judicial.
- b) Elaboración y revisión de contratos de mutuo, minutas, ampliatorias, aclaratorias, poderes.
- c) Revisión y emisión de criterio sobre los documentos de la garantía real que respalda la concesión de operaciones de crédito.

- d) Informes jurídicos mensuales relativos al estado de la gestión de los créditos en demanda judicial.

- **Abogado Interno:**

- a) Controlará y realizará el seguimiento mensual a la gestión efectuada por los abogados patrocinadores.
- b) Presentará el informe ejecutivo mensual a la Gerencia General para la toma de decisiones.
- c) Apoyará al área de negocios en la recuperación de la cartera extrajudicial
- d) Otras funciones dispuestas por gerencia

- **Jefe de la Unidad de Administración Integral de Riesgos.**

Será responsable de:

- a) Emitir criterio respecto al destino, viabilidad e impacto en posibles riesgos para la Cooperativa, en nuevos proyectos o productos generados por la Gestión de Negocios.
- b) Emitir criterio e impacto de posibles riesgos para las operaciones de crédito en el nivel de aprobación del Comité de Crédito, cuando se requiera.

- **Oficial de Cumplimiento**

- a) Será responsable de consignar su visto bueno a los nuevos productos y servicios generados por la Gestión de Negocios, en el ámbito de control de prevención de lavado de activos y financiamiento de delitos.

- **Asistente Operativo y/o asistente de crédito.**

- a) Será responsable de ingresar la solicitud con los datos al sistema transaccional, será responsable de la digitalización y de los datos que ingresen al sistema, impresión y legalización de las operaciones de crédito.

- **Verificador de pagarés.**

- a) Será responsable de verificar diariamente los nombres, apellidos, tasas de interés, firmas de los pagarés liquidados frente a las cédulas de deudores y garantes, documentación que la debe

enviar el asistente operativo de cada agencia. En caso de detectar algún error deberá comunicar al jefe de agencia, asistente operativo, auditor interno, Jefe de Negocios y Gerencia, para su inmediata regularización máxima en 24 horas.

### **POLÍTICAS GENERALES DE CRÉDITO**

Los funcionarios de la Cooperativa, en relación a la prestación del servicio de crédito, deben cumplir y hacer cumplir, de manera estricta, las disposiciones legales, así como sus enmiendas futuras, establecidos en las leyes, reglamentos y resoluciones que norman las operaciones de las instituciones financieras.

1. En todos los productos se requiere la firma de deudor, cónyuge, garantes y cónyuges de garantes o presentación de la disolución conyugal.
2. En caso de créditos con garantía de depósito a plazo fijo (DPF), o ahorro pignorado podrá firmar solo el titular, pero se considerará solo el 50% del valor de la póliza o de los ahorros.
3. En la unidad familiar puede tener dos operaciones de crédito hasta USD 80,000, en nuestra institución; siempre y cuando tenga capacidad de pago, patrimonio, este al día en los pagos en la Institución, en el sistema financiero y cubra las garantías requeridas.
4. En los créditos nuevos deben estar al día en el sistema financiero, tanto las deudas directas como garantías.
5. Para solicitar un crédito nuevo o novación sin base el socio debe depositar en certificados de aportación, según la siguiente tabla:

Hasta \$10,000,00	\$ 5,00
Mayor a \$ 10,001,00	\$ 10,00

6. En el caso de registrar valores vencidos en instituciones del sistema financiero, casas comerciales, tarjetas de créditos deben presentar certificado de estar al día en los pagos o recibo de pago original por el valor total del atraso.
7. El conjunto de las operaciones activas garantías de un asociado, incluyendo la potencial operación nueva que pueda estar gestionando el asociado, en ningún caso podrá exceder del doscientos por ciento (200%) del patrimonio del sujeto de crédito. Salvo que existiesen garantías adecuadas que cubran, en lo que excediese por lo menos el ciento sesenta por ciento (160%), de conformidad con las regulaciones que emita el Consejo de administración.

**Patrimonio negativo no se atenderá.**

8. El cupo de crédito de grupo (créditos vinculados) incluyendo operaciones directas y garantías, al cual podrán acceder los miembros de los Consejos de Administración y de Vigilancia, Gerente, representantes, empleados que tienen decisión o participación en operaciones de crédito e inversiones, sus cónyuges o convivientes en unión de hecho legalmente reconocidas y sus parientes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad, no podrá ser superior al diez por ciento (10%) del patrimonio técnico, ni el 1% del límite individual.
9. Se prohíbe toda forma de reestructuración de los créditos otorgados a los gerentes, vocales de los consejos de administración y de vigilancia, representantes, empleados o trabajadores de la Cooperativa y su cónyuge o conviviente en unión de hecho y sus vinculados.
10. La administración de los créditos que tuviere un asociado y los integrantes de su unidad familiar estarán a cargo de una sola agencia y un solo Asesor de Negocios, en función de la política de zonificación establecida; esto es, por ningún motivo un socio podrá tener un crédito en una oficina y otro crédito a su nombre u otro miembro de la unidad familiar bajo administración de otra agencia o Asesor de Negocios distinto.
11. En el caso de socios recurrentes y nuevos se permitirá máximo 3 deudas vigentes en instituciones financieras sin incluir la Cooperativa Kullki Wasi Ltda.
12. En nuevos y antiguos no se considera como número de operación las deudas por tarjetas de crédito, excepto de BanEcuador siempre y cuando sea operación del bono de desarrollo humano, telefónicas y casas comerciales que registren un saldo pendiente por USD 1000.
13. El proceso de un crédito nuevo y recurrente se iniciará siempre que la calificación alcanzada por el socio principal y garantes tenga mayor a 600 puntos en el reporte de la central de riesgos; se aceptará a cónyuge si obtiene mínimo 350 puntos, siempre y cuando sea por efecto de casas comerciales, telefónicas, si la deuda es menor a USD 200,00. o no registre valores vencidos actuales en el buró de crédito.
14. Socios con score menor a 600 puntos se concederán créditos, siempre y cuando presente garantía real, o si no deberá movilizar la cuenta por un lapso de 6 meses para calificar el saldo promedio de ahorros.
15. Para la instrumentación de una operación de crédito en los segmentos consumo, y microcrédito, se considerará la valoración de la probabilidad de pago (score) del sujeto de crédito, como una herramienta de análisis. Valoración que constará en la Matriz de Productos de Crédito. Se exceptuará la valoración de la probabilidad de pago cuando el sujeto de crédito presente como garantía un depósito a plazo fijo, o ahorro pignorados.
16. Serán considerados créditos con Depósito a Plazo Fijo de la Cooperativa, en un máximo de 80% del monto de inversión; previa presentación de los documentos originales que será endosados a favor de la entidad prestataria y llenado la hoja de solicitud y copia de cedula.
17. En el caso de socios nuevos y antiguos comprendidos entre 18 y 22 años, el límite de crédito será de hasta USD 5.000,00 monto máximo, de acuerdo al cumplimiento de las 5 “C” de

- crédito; en caso de solicitar un monto superior al indicado, deberá presentar garantía real y en novaciones aplicará el 140% del monto inicial y de acuerdo a la política para novación.
18. En caso de cancelación anticipada, sin cumplir la política de cuotas de pago establecidas en cada producto de crédito, el asociado podrá acceder a un nuevo crédito, previo análisis de las 5 “C”. correspondiente de la política de crédito.
  19. En el caso de socios entre 65 y 70 años, incluido el plazo de crédito el monto máximo de crédito es de USD 3.000,00; a excepción de aquellas operaciones respaldadas con Depósitos a Plazo Fijo.
  20. Para los sujetos de crédito que no reflejen experiencia crediticia no se considerara la valoración de score.
  21. Evidencia de reportes de central de riesgos y de consultas realizadas en las páginas de internet de SRI, de la función judicial, [www.registrosocial.gob.ec](http://www.registrosocial.gob.ec) en función de lo establecido en la política de crédito.
  22. Para socios antiguos que tengan cancelado el 100% de la deuda, se atenderá siempre y cuando su calificación de riesgo interno en la última operación de crédito haya sido A3, en la calificación actual en el sistema transaccional financiero.
  23. Por inclusión financiera se aceptará socios con una discapacidad del 40%, es decir leve y moderado registrado en la página web del Registro Civil, hasta un monto máximo de USD 25.000. Para ello deberá demostrar las 5 “C” de crédito. Los socios con créditos recurrentes se atenderán siempre y cuando su calificación de riesgo interno en la última operación de crédito haya sido A3.
  24. Por inclusión financiera se aceptará a las personas analfabetas (ANF), en los casos que registren las huellas no es necesario presentar poder y se realizará el análisis del respaldo patrimonial por el 50% de su patrimonio. En caso de tener en la cedula de identidad ANF y firma en la cédula, se realizará el análisis normal, como cualquier sujeto de crédito.
  25. Se aceptará declaración jurada en caso de estado civil separada, solo en socios antiguos, se atenderá siempre y cuando su calificación actual de riesgo interno en la última operación de crédito haya sido la calificación actual A3.
  26. El socio para solicitar un crédito nuevo o novación, cumplirá con el aporte al fondo Irrepartible de reserva legal del 2% de acuerdo lo estipulado en la Resolución No. 127-2015-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. Antes de presentar la carpeta partible de reserva legal del 2% de acuerdo lo estipulado en la Resolución No. 127-2015-F de la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera. Antes de presentar la carpeta



**Tabla 46-3: Perfil del sujeto de crédito**

	<b>PERFIL DEL SUJETO DE CRÉDITO</b>	<b>CONSUMO</b>	<b>MICROCRÉDITO</b>
<b>A</b>	Personas naturales	X	X
<b>B</b>	Personas Jurídicas	x	X
<b>C</b>	Edad mínima 18 años y máxima 70 años incluido el plazo del crédito en caso de persona natural	x	X
<b>D</b>	Socio en goce de sus derechos	x	X
<b>E</b>	Ser legalmente capaz	x	X
<b>F</b>	No encontrarse inmerso en las prohibiciones establecidas en el Estatuto Social para el ejercicio de sus derechos	x	X
<b>G</b>	En caso de disolución conyugal, acta de matrimonio marginada en el registro civil	x	X
<b>H</b>	Mantener obligaciones directas o indirectas en estado normal en el sistema financiero y en la cooperativa.	x	X
<b>I</b>	Que la fuente de pago provenga de sueldos, salarios, bonificaciones, remesas, renta promedio u otras fuentes de ingresos redituables	x	X
<b>J</b>	Tiempo en relación de dependencia laboral de un mismo año	x	X
<b>K</b>	Que resida mínimo un año en la localidad del sector	x	X
<b>L</b>	Que la fuente principal de pago constituya el producto de la venta o ingresos generados de actividades en pequeña escala de producción, comercialización o servicios	x	X
<b>M</b>	Permanencia del negocio mínimo 12 meses en el mercado	x	X
<b>N</b>	Socios cuya actividad o residencia se encuentren en la zona comercial de la cooperativa, máximo a una hora de la localidad de cada agencia	x	X
<b>O</b>	No registrar endeudamiento superior al 200% del patrimonio del sujeto de crédito y garantía	x	X

**Elaborado por:** Yugcha, L. 2019

27. Las novaciones. - Se permitirá que una persona pueda tener hasta un crédito vigente a la vez, solo podrá recibir un segundo crédito al mismo tiempo si el primer crédito se encuentra al día y se encuentre cancelado por lo menos de 60% del monto total otorgado, para el trámite será necesario que presente una nueva solicitud de crédito y actualice sus datos.
28. Reestructuración de créditos. - Se efectuará con un nuevo contrato, a través del cual se modifican las condiciones de crédito establecidas, cambiando ya sea el valor del monto o un nuevo plan de pagos, siempre y cuando el cliente justifique por qué la necesidad de cambiar las políticas iniciales del crédito concedido.
29. Tasas de interés. - Las tasas de interés fijadas al momento de la otorgación del crédito serán de acuerdo a las tasas vigentes presentadas por el Banco Central del Ecuador, en el último mes concurrente, solo podrán ser modificadas por decisión conjunta y justificada por el consejo de administración.

#### **a) Ámbito de Aplicación**

Las políticas de crédito deben establecer normas específicas para este servicio, y establece las pautas para la gestión de créditos productivos, de consumo, vivienda, entre otros, entendiéndose a cada uno de estos como:

##### **1. Microcrédito**

##### **Crédito Quirografario**

- Hasta \$ 100.000,00
- Con Base
- Hasta 60 meses plazo
- Destino: todo tipo de inversiones productivas, de servicios o comercio, etc.

##### **Requisitos**

- Copia de la Cédula
- Ser socio de la Cooperativa Kullki Wasi
- Copia de la cédula a color, papeleta de votación del socio y cónyuge, garante y cónyuge
- Una foto a color actualizada
- Copia del Ruc o Rise o certificado de proveedores o facturas de compra)
- Rol de pago (actualizado, certificado de ingresos)

- Carta de pago de (luz, agua o teléfono), socio y garante actualizado de los tres últimos meses.
- Copia de escritura de socio y garante junto con el pago del impuesto predial (actualizado)
- Copia de matrícula vehicular (si posee vehículo)
- Curso de Cooperativismo

### **POLÍTICA ESPECÍFICA**

En microcréditos se atenderá en función de su capacidad de pago y respaldo patrimonial en la unidad familiar hasta por 1% del Patrimonio técnico; siempre y cuando cumpla con la política de crédito y se calculará el 70% del flujo de liquidez.

#### **Credi Negocio**

- Hasta USD 20.000
- Sin base
- Sin garante siempre y cuando posea casa propia
- Hasta 48 meses.
- Destino: Inversión de actividades productivas, de servicios o comercio.

### **Requisitos**

- Copia de la Cédula
- Ser socio de la Cooperativa Kullki Wasi
- Copia de la cédula a color, papeleta de votación del socio y cónyuge, garante y cónyuge
- Una foto a color actualizada
- Copia del Ruc o Rise o certificado de proveedores o facturas de compra)
- Rol de pago (actualizado, certificado de ingresos)
- Carta de pago de (luz, agua o teléfono), socio y garante actualizado de los tres últimos meses.
- Copia de escritura de socio y garante junto con el pago del impuesto predial (actualizado)
- Copia de matrícula vehicular (si posee vehículo)

## **Crédito Efectivo**

- Tipo de crédito: Microcrédito, hasta USD 40.000 en socios antiguos, dos garantes con casa propia,
- hasta USD 25.000 socios nuevos, un garante con casa
- hasta USD 100.000 con garantía real.
- Sin base
- Hasta 60 meses.
- Destino: Financiamiento de actividades productivas, comerciales, prestación de servicios.

## **Requisitos**

- Copia de la Cédula
- Ser socio de la Cooperativa Kullki Wasi
- Copia de la cédula a color, papeleta de votación del socio y cónyuge, garante y cónyuge
- Una foto a color actualizada
- Copia del Ruc o Rise o certificado de proveedores o facturas de compra)
- Rol de pago (actualizado, certificado de ingresos)
- Carta de pago de (luz, agua o teléfono), socio y garante actualizado de los tres últimos meses.
- Copia de escritura de socio y garante junto con el pago del impuesto predial (actualizado)
- Copia de matrícula vehicular (si posee vehículo)

Si el socio solicita un crédito mayor a los 40.000 deberá presentar:

- Escritura original del inmueble hacer Hipotecado
- Pago original del predio del último año
- Certificado de desgramen del ultimo del inmueble actualizado a la fecha de solicitud del crédito.
- Avalúo del inmueble realizado por un arquitecto

## **POLÍTICA ESPECÍFICA**

- Todo crédito concedido mayores a USD 25.000, se concederá únicamente con garantía real o prendaria. Salvo con los socios recurrentes que hayan alcanzado la calificación hasta A3 podrán presentar dos garantes solventes hasta USD 40.000 (cuarenta mil dólares), mayor a este monto es obligatorio garantía real o prendario.
- Toda operación de crédito superior a los USD 5.000 (CINCO MIL dólares de los Estados Unidos de América) requerirá la declaración firmada por parte del deudor sobre el uso lícito de fondos, en el formato establecido por la Cooperativa. Resolución No 011-2014-F artículo 21 literal b numeral 4.
- Todo crédito mayor a USD. 25.000 serán gestionados por los Jefes de Agencia y asesor de negocio de la zona, revisado por Jefe de Negocios, analizado por fábrica de crédito y aprobados en comité de crédito.

### **2. Crédito de Consumo**

- Un crédito destinado a cumplir sus sueños y anhelos, financiamos la compra de bienes y pago de servicios, para que haga realidad todos sus proyectos
- Hasta 20.000,00

### **Requisitos**

- Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta votación.
- Carta original de un servicio básico.
- Original o copia del rol de pagos o certificado de ingresos (último mes).
- Carta del impuesto predial (en caso de ser necesario).
- Aplica los mismos requisitos en caso de garante.
- Copia de matrícula en caso de tener vehículo.
- Copia de la libreta de ahorros (en la cual se realicen las acreditaciones en caso de pensiones).
- Llenar la solicitud de crédito.

## **POLÍTICA ESPECÍFICA**

En crédito de consumo el monto máximo a otorgar será de USD 20.000,00 en créditos de consumo con garantía de depósito a plazo fijo o ahorros pignorados y USD 10,000 con garantía, prendaria, hipotecario y sobre firmas y se deberá calcular el 50% del flujo de liquidez.

### **1. Revisión del proceso de otorgación de crédito**

El otorgamiento de un crédito debe estar determinado por la capacidad de pago que tiene el cliente que lo solicita, la justificación de sus ingresos y sus referencias crediticias para lo cual debe considerarse los siguientes pasos para evaluar si es factible o no la entrega de los mismos.

#### **Paso 1.- Recepción de la solicitud de crédito y la respectiva documentación.**

Se debe hacer la recepción de la solicitud de crédito debidamente llenada según como lo indique su formato, es importante que se especifique claramente todos sus datos personales, referencias y bienes muebles.

#### **Paso 2.- Verificación de los datos**

Primeramente, hay que receptar la información general del solicitante que corresponde a: nombres, edad, dirección, estado civil, actividad económica, nacionalidad, profesión si la tuviere, estado patrimonial, referencias, etc.

### **2. Central de Riesgos**

Para comprobar si la información expuesta por el cliente es verídica, es necesario entrar a la central de riesgos por medio del Sistema Credireport, que brinda toda la información del solicitante rescatado por medio de la Superintendencia de Bancos, donde nos indica si el cliente tiene deudas pendientes y su tipo de calificación, de esto depende si puede obtener o no el crédito. Si el cliente tiene calificación de tipo C, D, E en adelante se suspende la otorgación del crédito y queda declarado como insolvente.

### **3. Verificación del Domicilio**

Es necesario realizar la respectiva visita domiciliaria tanto en su vivienda como en su negocio o trabajo actual, incluyendo a los garantes si los tuviere, tomando en cuenta los siguientes parámetros

En la vivienda. - Confirmar si es exactamente la casa donde reside actualmente y si es el propietario legítimo de la misma con documentos que certifiquen la información, así como también inspeccionar de forma objetiva todos los bienes muebles e inmuebles que posee.

En su negocio. -Si es dueño de su negocio propio es necesario verificar el tiempo de antigüedad, su trayectoria y experiencia, el tamaño, la mercadería que comercializa, la capacidad que tiene para generar ingresos, flujos de efectivo, en caso de que sea productor las maquinas que posee, si tiene trabajadores a cargo y el si existe demanda de sus productos.

En su trabajo actual. - Si se trata de personas asalariadas, visitar el lugar y el área de trabajo donde labora, verificar el tiempo de estabilidad laboral, su capacidad para generar ingresos y cuantas personas tiene a cargo.

Con todos estos datos podremos identificar y precisar la primera fuente de pago que tiene el cliente para cancelar el crédito, en base a su capacidad real de endeudamiento y la habilidad que tenga para soportar pérdidas en función del préstamo solicitado.

Hay que tomar en cuenta que la dirección domiciliaria tanto de la vivienda como el negocio o sitio de trabajo no sean en sectores peligrosos o de difícil acceso, caso contrario entraría en observación para la calificación del crédito.

#### **Paso 3.- Primera Entrevista de Crédito.**

La primera entrevista de crédito es el factor clave para poder obtener la mayor cantidad posible de información del solicitante tales como:

Propósitos del solicitante en cuanto al monto y su destino. - En este punto el solicitante debe detallar primeramente cual es el monto que va a solicitar, en que tiempo lo piensa pagar y en que va a invertir el dinero, explicar claramente de que se trata el negocio y como funciona si ese fuera el caso, o si es para consumo, exponer los motivos de la deuda y como la piensa cubrir con sus

ingresos. Todo esto también depende del trabajo que realice el oficial de crédito cuando realice la entrevista.

Las Fuentes de pago. - Aquí el solicitante debe detallar con números cuanto suma sus ingresos mensuales, como piensa cubrir el monto de la deuda y sus gastos familiares, explicar cuáles son sus fuentes principales de financiamiento, y otras con las que puede contar de forma secundaria, si se trata de comerciantes o agricultores también es importante conocer cuáles son sus proveedores.

No es recomendable conceder créditos en donde la primera fuente de repago es la garantía presentada, ya que la garantía solo es un requisito del préstamo que ayuda a fortalecer las debilidades de su capital mas no a cubrir el pago mismo de la deuda, y los riesgos propios de carácter crediticio, no pueden ser cubiertos por una garantía por más real que esta sea.

Hay que tener en cuenta siempre que nunca una buena garantía puede convertir un préstamo deficiente en un buen préstamo.

Evaluación del Entorno y sus condiciones. - Es importante evaluar junto con el solicitante los riesgos asociados alrededor de las personas, empresas, o negocios, que puedan influir en la generación de ingresos y flujos de efectivo ocasionados por factores económicos, sociales, políticos, climáticos, ecológicos, del mercado o laborales que se puedan presentar en el futuro del plazo del préstamo.

El solicitante debe detallar cuál de estos factores lo han afectado anteriormente y que podrían volver afectarlo en un futuro.

Evaluar el nivel de confianza.- Todo crédito por más simple y confiable que parezca tiene su grado de riesgo, por eso también es importante evaluar la actitud del solicitante, como muchas veces se dice la primera impresión es la que cuenta y el oficial de crédito debe estar preparado para examinar las actitudes del cliente es decir contar con carácter crediticio para tratar de identificar el deseo de pagar del prestatario y las características morales y éticas que posea, ya que el análisis de crédito no nos permite decretar que en un futuro sea el 100% exitoso pero si nos permite disminuir riesgos.

No se debe pasar por alto las anteriores experiencias crediticias de los solicitantes, si la han tenido porque puede que haya cumplido con la totalidad de la deuda, pero uno no sabe si era cumplido en los pagos.



Evaluación final del sujeto de crédito. - En resumen, la persona sujeta de crédito debe cumplir con las cinco “C” del crédito:

#### **Paso 4.- Verificación de Experiencias Bancarias o Comerciales.**

Es importante conocer también si los clientes al mismo tiempo que están solicitando un crédito en la cooperativa tienen deudas pendientes con otras instituciones financieras o casas comerciales o peor aún si mantienen créditos con terceras personas que trabajan de manera ilegal; ya que todas estas características no les permite ser beneficiarios del crédito.

Por tanto, se debe proceder a revisar las referencias verbales y escritas de terceros, es decir de casas comerciales, bancos y personas conocidas del solicitante, para obtener la siguiente información:

4. Tipo de relación comercial
5. Antigüedad de relación comercial
6. Calificación de relación comercial
7. Línea de crédito obtenida por el solicitante
8. Tipos de líneas obtenidas (crédito, sobregiro, descuento, etc.)
9. Saldo promedio en cuentas corrientes.
10. Movimiento promedio en cuentas corrientes.
11. Comportamiento de pago
12. Forma de pago de deuda

#### **Paso 5.- Revisión de la documentación complementaria**

Todos los documentos requeridos en las políticas de crédito establecidas son importantes y no se pueden pasar por alto ninguno de ellos, tales como copias de cédula, papeleta de votación, libreta de ahorros actualizada, planillas de servicios básicos, etc.

Se tomará en cuenta que las cuotas mensuales que debe pagar el solicitante no sobrepasen del 40% de sus ingresos mensuales.

Se tomará también en consideración que los ingresos mensuales calculados sean en base a las ventas declaradas mensualmente al SRI (Servicio de Rentas Internas), en caso de que haga declaraciones.

El solicitante debe ser socio activo de la cooperativa de por lo menos un mes, no se aceptará solicitudes de clientes inactivos por más de tres meses.

## **Paso 6.- Registro del Solicitante**

Se realiza bajo la responsabilidad del área de crédito, con el respaldo del medio de aprobación crediticia y la respectiva documentación. Luego del estudio de crédito realizado el funcionario autorizado procede a ingresar todos los datos contables y de las garantías al sistema COOPLeader que es con el que actualmente opera la cooperativa, con el módulo de administración financiera Finantools, el cual ayuda a realizar los procesos de trabajo de la Cooperativa Kullki Wasi Ltda., de forma ágil y eficiente.

## **Paso 7.- Documentación relacionada con la operación crediticia**

Aparte de la documentación entregada por el solicitante se adicionará lo siguiente:

Para el crédito: Pagaré, Contrato Mutuo y la respectiva tabla de amortización.

Para la garantía: Contrato firmado por el garante, Contrato de prenda o hipoteca, documentos relacionados con el bien a pignorar (facturas, contratos de compra venta, certificados del comprado).

## **Paso 8.- Desembolso del crédito**

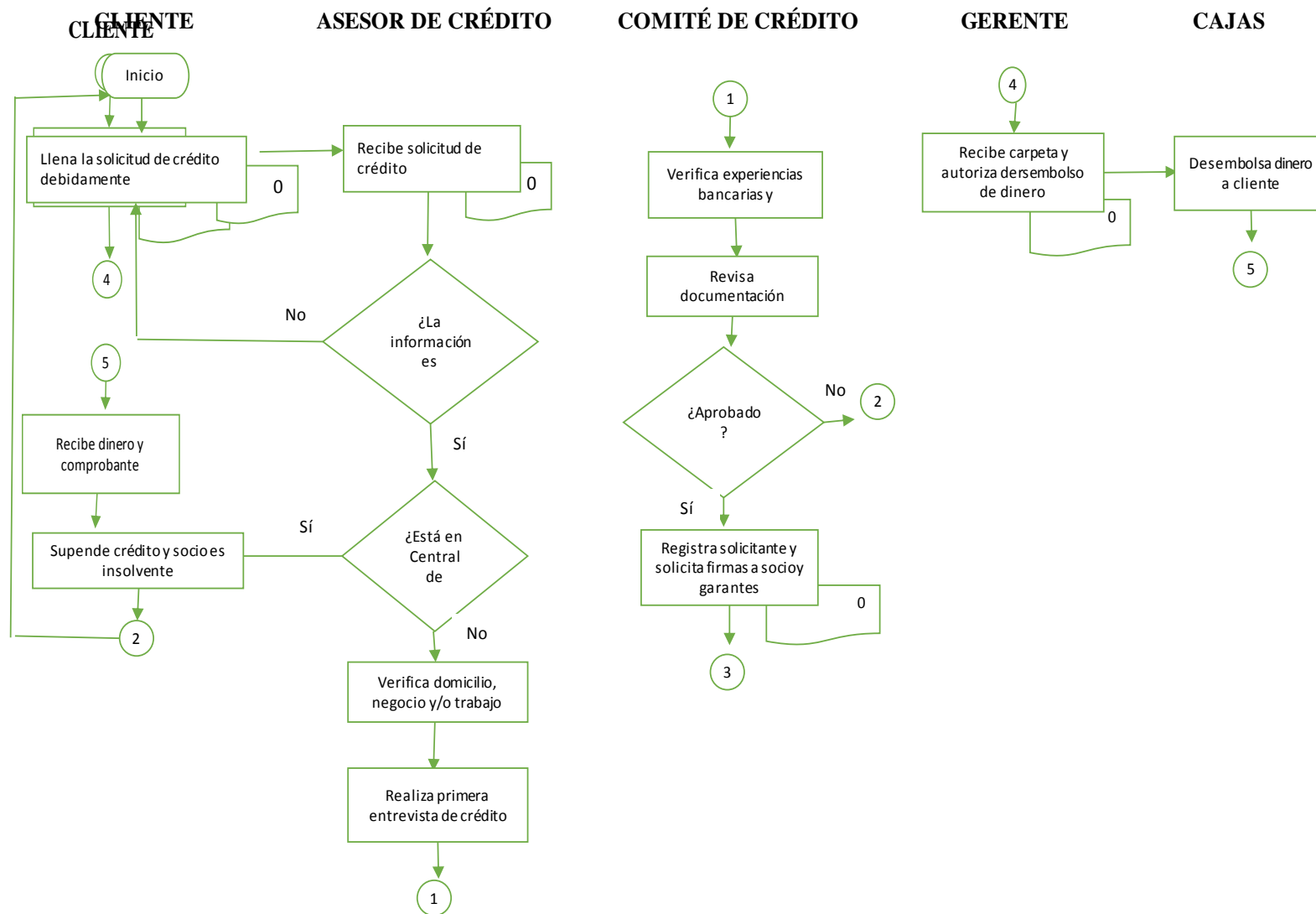
Aquí efectivamente la Cooperativa asume definitivamente el riesgo crediticio, el desembolso se lo hará en efectivo a través de la caja respectiva. Aquí ya empieza la etapa de vida del crédito, será necesario que el funcionario responsable esté claramente identificado con el nombre, firma y rúbrica y la fecha; en cada etapa, documentación y registro durante el proceso del crédito, en este caso será el oficial de crédito asignado.

**Tabla 47-3:** Procedimientos para otorgación de crédito

PROCESO	Otorgación de crédito	
N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO
1	Socio	Solicita información sobre los requisitos de los créditos
2	Asesor de créditos	Informa requisitos que debe reunir el socio para la otorgación de créditos
3	Socio	Llena toda la información en la solicitud y adjunta la documentación: Solicitud de crédito, Copia de cédula y papeleta de votación del socio y garante, copia de predio urbano, pago de luz o agua, certificado de ingresos
4	Asesor de créditos	Revisa datos en la central de riesgos
5	Asesor de créditos	Registra el riesgo
6	Asesor de créditos	Recepta documentación verifica su historial
7	Comité de crédito	Revisa y analiza la carpeta, acepta o rechaza solicitud
8	Socio	Aprueba
9	Cajera	Realiza desembolso

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda.

**Elaborado por:** Yugcha, L. 2019



**Gráfico 29-3:** Diagrama de flujo concesión de crédito  
 Elaborado por: Yugcha, L. 2019

## **5. Evaluar las técnicas de cobranza dentro de la COAC Kullki Wasi Ltda.**

Las técnicas de cobranza son las que nos ayudará a controlar y a recuperar la cartera vencida existente en la Cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda., de una manera oportuna y eficaz a través de nuevos procedimientos que le permita estar dentro de los parámetros normales de morosidad.

Los métodos deben aplicarse de manera diferente a cada cliente ya que todos no cuentan con las mismas características y las destrezas de seguimiento deben estar dirigidas a persuadir de forma constante al cliente deudor hasta lograr un correcto comportamiento de pago.

### **Establecimiento de políticas generales**

En primer lugar, la cooperativa debe tener bien establecidas políticas generales que agilicen el seguimiento de la morosidad y la cobranza de la cartera vencida.

Las políticas de cobranza garantizan el control necesario para asegurar la recuperación, el proceso de seguimiento y cobranza estará a cargo del oficial de crédito designado. En la Cooperativa de ahorro y crédito Kullki Wasi Ltda., deben aplicarse las siguientes políticas generales de cobranza:

La recuperación de cartera se realizará en cada una de las agencias donde fueron colocados los créditos de manera independiente.

En cada una de las agencias, deben aplicarse los siguientes procesos para lograr una recuperación exitosa:

- Recuperación preventiva
- Recuperación extrajudicial
- Recuperación Judicial

Si la gerencia considera que es necesaria la suspensión de la otorgación de créditos por el alto nivel de morosidad, se aceptará dicha disposición hasta que la cartera se ubique dentro de los parámetros normales.

El control y la recuperación de la cartera vencida es responsabilidad de todo el personal que labora en el área de crédito, por lo tanto, debe establecerse el compromiso de forma general. Proceso de Control y Recuperación

1.- Recuperación Preventiva. - El proceso de recuperación preventiva son las acciones que se toman en los créditos que están por vencer, generalmente van de uno a treinta días. Primeramente, el jefe de crédito debe hacer una revisión minuciosa de la cartera que está por vencer, continuando con el análisis de la información obtenida por el oficial de crédito encargado de los cobros, y enseguida gestionar la recuperación de los mismos.

Es importante también que cuando se realice el desembolso de un crédito se informe detalladamente al cliente deudor sobre la necesidad de ser puntual en sus pagos con la finalidad de no dañar su historial crediticio.

Acciones Preventivas Las acciones de recuperación preventiva incluyen llamadas telefónicas o visitas al cliente a su domicilio o lugar de trabajo con la finalidad de conocer las intenciones de pago que tiene el cliente. Se la debe realizar a partir de los treinta días antes de la fecha pactada de pago, para recordarle al cliente la fecha de vencimiento y el monto a cancelar mediante los siguientes medios:

- Llamadas telefónicas
- Visita a su vivienda
- Visita a su negocio

Esta responsabilidad está a cargo del oficial de crédito, quien es el que se encargará de llevar el control de la cartera y de realizar las actividades correspondientes a la recuperación de cartera en mora.

2.- Recuperación Extrajudicial La recuperación extrajudicial gestiona la cobranza de operaciones netamente vencidas, se la efectúa cuando el crédito ha caído en la etapa inicial de mora, se la divide en dos acciones:

Cobranza Administrativa. - Son las actividades que realiza el oficial de crédito para empezar con el cobro de los pagos pendientes, que corresponde a las llamadas telefónicas y envío de notificaciones escritas.

Cobranza Operativa. - Si la primera llamada telefónica o la notificación enviada no tiene ningún resultado positivo, el oficial de crédito visitará personalmente al cliente y le entregará la notificación, y procederá a realizar las respectivas llamadas telefónicas a los garantes, con el fin de que el cliente no acumule más días vencidos y la cooperativa no se perjudique por el pago de provisiones de las mismas.

## Acciones Extrajudiciales

**Llamadas Telefónicas.-** Las llamadas telefónicas son las primeras acciones que se deben tomar para empezar con la gestión de cobranza, por esta razón es necesario exigir el número telefónico del titular y los garantes cuando se recepta la solicitud de crédito, la primera llamada la debe hacer el oficial de crédito, y si no se acerca a realizar el pago la segunda llamada debe hacerla el jefe de crédito para que exija el pago inmediato, solo si el cliente tiene una excusa razonable por el retraso de su pago, se puede acordar una prórroga del período de pago.

**Notificaciones Escritas.** - Corresponde al segundo paso para realizar el cobro, que es un memorando realizado de forma escrita y en buenos términos, que se le envía al cliente recordándole su obligación de pago, en caso de hacer caso omiso a la misma y no se acerca a cancelar se le enviará una segunda notificación más perentoria, y de igual manera si no accede al pago se le enviará una tercera notificación.

**Primera visita** En este nivel del proceso de cobranza se recomienda actuar con toda la serenidad posible esperando que no pasen más días de vencimiento, no es recomendable realizar ningún tipo de amenaza al cliente ni compromisos de pago escrito, se le hará en primera instancia con una llamada telefónica a los dos días del vencimiento y si el problema persiste se le hará llegar al cliente la primera notificación escrita al quinto día, utilizando técnicas sutiles que no caiga en provocaciones, por esta razón es indispensable que el oficial de crédito encargado maneje bien este tipo de situaciones, tenga la habilidad de persuadir e un tono sutil, aclarándole la necesidad del cumplimiento de su pago y los problemas judiciales que puede evitar.

**Segunda Visita** Se la realiza a los quince días de vencimiento, cuando el cliente no ha respondido al primer llamado de atención, en este nivel el oficial de crédito debe presentarse con una actitud más firme y volver a aclararle al cliente de los problemas judiciales que puede evitar si realiza el pago que adeuda de forma inmediata. Se le recordará el plazo que tiene para cancelar la deuda y se le hará firmar al cliente una copia de recepción de la notificación escrita, entregándole en sus manos la original y la copia será archivada en su expediente.

**Tercera Visita** Si después de las visitas y notificaciones anteriores la situación persiste y no hay una respuesta favorable hasta los treinta días de atraso, se deberá insistir con el deudor entregándole una tercera notificación incluyendo a los garantes. El oficial de crédito deberá tener una actitud enérgica para exigir el pago, si es necesario en compañía del abogado, esta fase no debe exceder de los cuarenta y cinco días de vencimiento.

De registrarse atraso en los pagos, el deudor en mora deberá pagar la mora de acuerdo a la tabla especificada por la Junta de la Política Monetaria y Financiera, sobre el capital atrasado por cada día de retraso, estos serán contados a partir del día siguiente al vencimiento de la cuota

<b>DÍAS DE RETRASO RECARGO POR HASTA EL DÍA DE PAGO</b>	<b>MOROSIDAD HASTA</b>
0	0%
1-15	5%
16-30	7%
31-60	9%
más de 60	10%

El comité de crédito podrá declarar al crédito como vencido cumpliendo el siguiente proceso:

- Llamar al cliente un día antes al vencimiento de su cuota para recordarle que tiene que hacer el pago.
- Llamar al cliente al segundo día del vencimiento de su cuota para notificarle que se encuentra atrasado y que empiezan a aplicarse los costos por mora.
- Entregar al cliente la primera notificación escrita al quinto día de su vencimiento, y explicarle los costos que podría asumir si no cancela de forma inmediata.
- Entregar al cliente y sus garantes la segunda notificación a los quince días de su vencimiento.
- Se entregará la tercera notificación a los treinta días de su vencimiento, notificando que el crédito ya entra en la etapa prejudicial.
- A los cuarenta y cinco días se reunirá el comité de crédito y declarará el crédito como vencido y seguidamente se iniciará con los trámites legales correspondientes.
- Los costos de llamadas, notificación, prejudicial y judicial deberán ser asumidos por los clientes.
- El Gerente General será la persona responsable de presentar la propuesta y modificación de las políticas y reglamento de crédito ante el Consejo de Administración, el cual se encargará de la aprobación.
- Se deberá efectuar un monitoreo continuo en cuanto a la aceptación de los productos ofrecidos para evaluar si estos cumplen o no con los requerimientos de los clientes y satisfacen sus necesidades, tomando en cuenta algunos aspectos como montos, plazos, amortización, etc. En caso contrario se deberán hacer los cambios respectivos de manera que se logre conseguir la satisfacción del cliente.

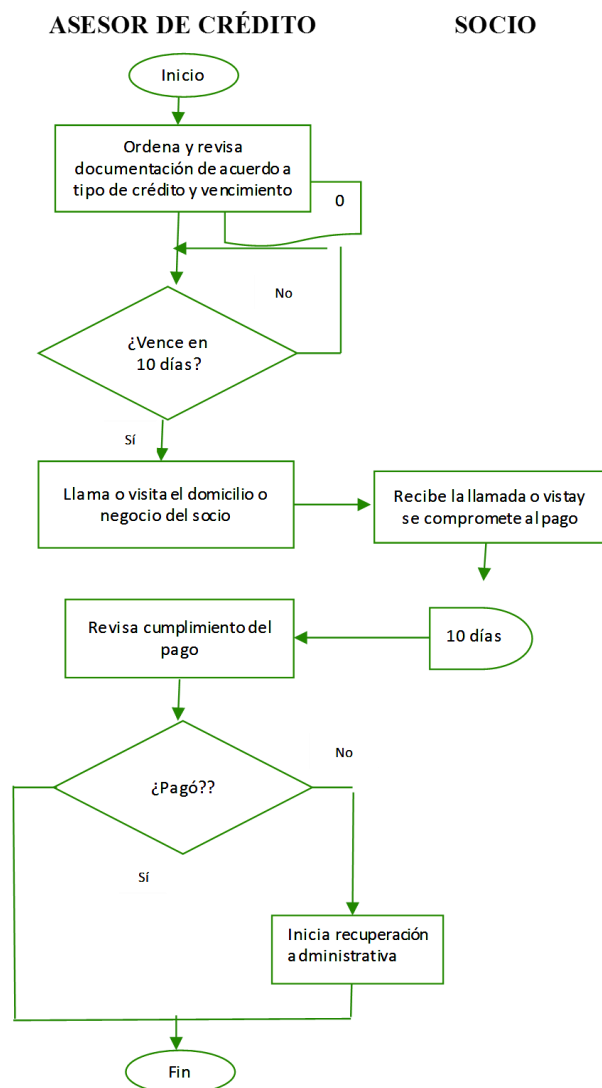
- Las modificaciones de los productos que ofrece la Cooperativa deberán ser aprobadas por el Consejo de Administración mediante un informe presentado por el Gerente y el departamento de crédito adjuntando su respectiva justificación y expectativas de mejora.

**Tabla 48-3:** Procedimiento de cobranzas

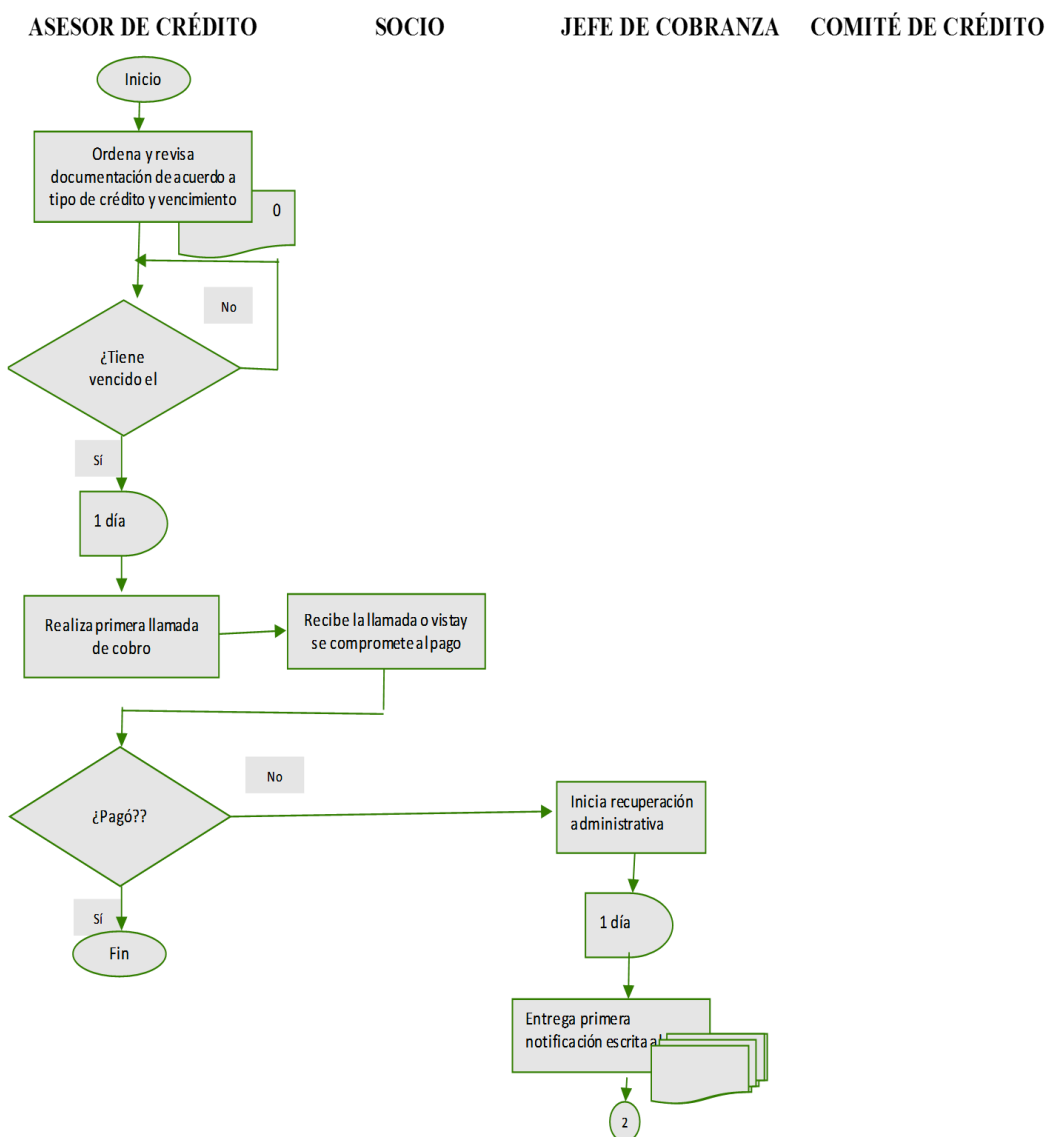
N°	GESTIÓN	DÍAS
1	Cobranza preventiva	01 a 10 días antes de cumplirse la fecha de vencimiento
<b>RECUPERACIÓN ADMINISTRATIVA DE 01 A 15 DÍAS DE VENCIMIENTO</b>		
2	Primera llamada de cobro	Día 1 de vencimiento
3	Notificación 1	Día 4 de vencimiento
4	Notificación 2	Día 8 de vencimiento
5	Notificación 3	Día 15 de vencimiento
<b>RECUPERACIÓN OPERATIVA DE 16 A 45 DÍAS DE VENCIMIENTO</b>		
6	Cobro extrajudicial	A los 30 días de vencida la cuota
7	Notificación extrajudicial 1	A los 30 días de vencida la cuota
8	Notificación extrajudicial 2	A los 60 días de vencida la cuota
9	Cobro judicial	A los 90 días de vencida la cuota
10	Inspección final para solicitar medida cautelar para la demanda	A los 120 días de vencida la cuota

**Elaborado por:** Yugcha, L. 2019

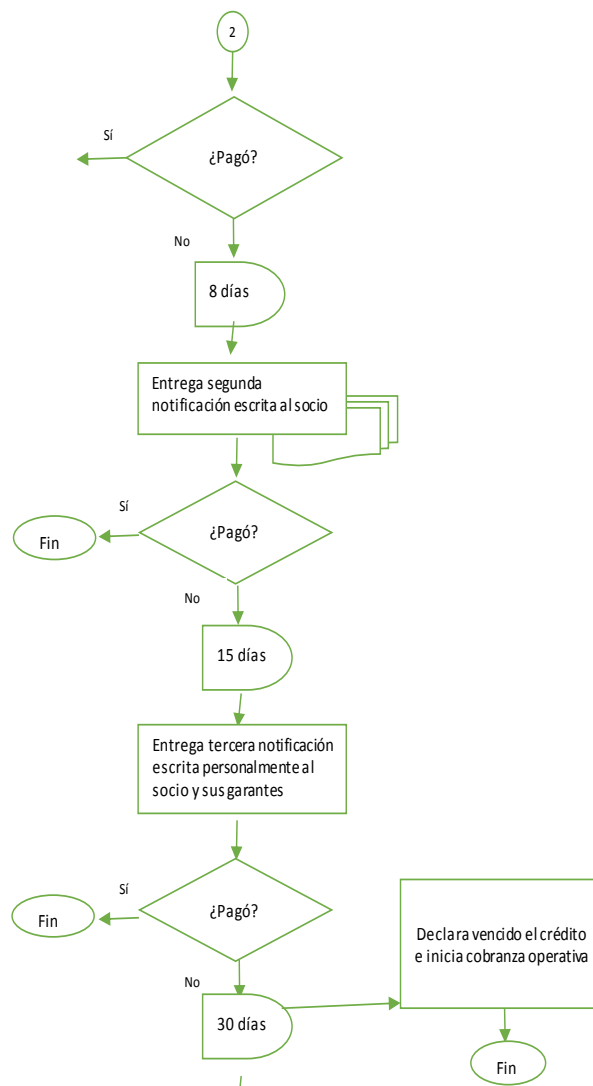




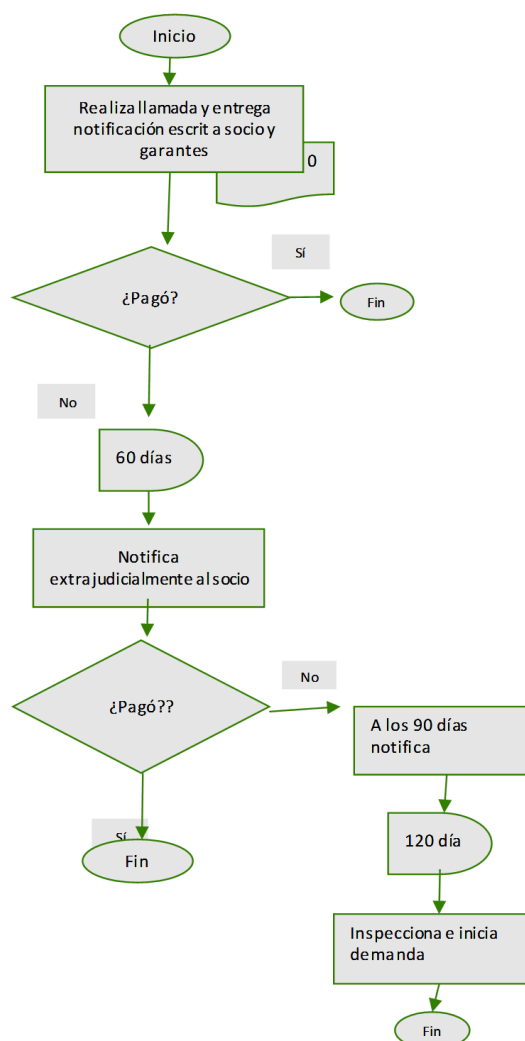
**Gráfico 30-3:** Diagrama de flujo cobranza preventiva  
 Elaborado por: Yugcha, L. 2019



**Gráfico 31-3:** Diagrama de flujo de cobranza administrativa  
 Elaborado por: Yugcha, L. 2019



Elaborado por: Yugcha, L. 2019



**Gráfico 32-3:** Diagrama de flujo cobranza judicial  
Elaborado por: Yugcha, L. 2019

**Objetivo 4:** Incrementar el acceso al crédito a través de la innovación

**Meta 4:** Aumentar el 10% de las colocaciones de los productos financieros en al menos un nuevo sector de alto impacto.

**Tabla 49-3:** Porcentaje de colocaciones en sector emprendedor

Indicador	Línea Base (2018)	2019	2020
% de colocaciones en sector emprendedor	-	10%	10%

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

**Estrategias:**

1. Crear productos financieros para asociaciones de producción agrícola y ganadera
2. Realizar estudio de factibilidad sobre la implementación de créditos para emprendimientos
3. Desarrollar un plan de incentivos para personal que supere las metas
4. Ampliar cobertura con la posible implementación de agencias

**Meta 5:** Incrementar el 5% de colocaciones para apertura de negocios con acompañamiento técnico

**Tabla 50-3:** Porcentaje de colocaciones con acompañamiento técnico

Indicador	Línea Base (2018)	2019	2020
% colocaciones con acompañamiento técnico	-	5%	5%

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

**Estrategias:**

1. Establecer personal capacitado que pueda brindar asesoría técnica a personas que consiguen créditos por negocios
2. Mantener tasas atractivas

**PROCESO: FORTALECIMIENTO DEL PATRIMONIO**

**MACRO OBJETIVO:** Fortalecer el patrimonio dela COAC Kullki Wasi Ltda.

**Objetivo 1:** Aumentar el capital social de la Cooperativa Kullki Wasi Ltda., para asegurar su crecimiento y consolidación a nivel nacional

**Meta 1:** Incrementar el 1% de sus socios respecto del año base

**Tabla 51-3:** Porcentaje de incremento de socios

Indicador	Línea Base (2018)	2019	2020
% de incremento de socios	0,06%	1%	1%

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

**Estrategias:**

1. Incentivar a los clientes a unirse como parte de la familia de la COAC Kullki Wasi Ltda.
2. Explicar la importancia del certificado de aportación al aperturar una cuenta

**Objetivo 2:** Garantizar el incremento del patrimonio técnico

**Meta 2:** Mantener el patrimonio técnico en porcentajes superiores al 14%

**Tabla 52-3:** Porcentaje de patrimonio técnico

Indicador	Línea Base (2018)	2019	2020
% de patrimonio técnico	14%	14%	14%

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

La aplicación de las estrategias anteriores permite proyectar el balance y con ello fluctuará el patrimonio técnico de la entidad.

## 7. PROYECCIONES

**Tabla 53-3:** Proyección De Estado de Pérdidas y Ganancias 2017-2020

MES	CUENTAS	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
4	Gastos				
4.1	Intereses Causados	\$ 218.353,33	\$ 405.469,24	\$ 567.656,94	\$ 851.485,40
4.1.01	Obligaciones con el Público	\$ 218.353,33	\$ 405.469,24	\$ 567.656,94	\$ 851.485,40
4.4	Provisiones	\$ 303.263,37	\$ 293.210,95	\$ 406.389,86	\$ 565.250,87
4.4.02	Cartera de Créditos	\$ 285.000,00	\$ 285.000,00	\$ 399.000,00	\$ 558.600,00
4.4.03	Cuentas por Cobrar	\$ 10.756,22	\$ 8.210,95	\$ 7.389,86	\$ 6.650,87
4.4.05	Otros Activos	\$ 7.507,15	\$ -	\$ -	\$ -
45	Gastos de Operación	\$ 483.098,51	\$ 534.756,76	\$ 688.271,36	\$ 916.824,17
4.5.01	Gastos de Personal	\$ 228.524,83	\$ 246.666,35	\$ 295.999,62	\$ 355.199,54
4.5.02	Honorarios	\$ 33.969,93	\$ 34.548,35	\$ 58.732,20	\$ 99.844,73
4.5.03	Servicios Varios	\$ 127.191,33	\$ 150.555,42	\$ 178.754,45	\$ 212.235,16
4.5.04	Impuestos, Contribuciones y Multas	\$ 38.788,37	\$ 42.924,44	\$ 47.500,19	\$ 52.563,71
4.5.05	Depreciaciones	\$ 9.052,74	\$ 11.834,09	\$ 15.469,52	\$ 20.221,76
4.5.06	Amortizaciones	\$ 1.242,58	\$ 3.475,03	\$ 4.099,35	\$ 4.835,84
4.5.07	Otros Gastos	\$ 44.328,73	\$ 44.753,08	\$ 87.716,04	\$ 171.923,43
47	Otros Gastos y pérdidas	\$ 165,07	\$ 18,43	\$ 18,43	\$ 18,43
4.7.03	Intereses comis. Deveng.en ejerc. Anter.	\$ 165,07	\$ 18,43	\$ 18,43	\$ 18,43
48	Impuestos y Participaciones a empleados	\$ 32.762,02	\$ 102.315,92	\$ 124.095,10	\$ 150.547,99
4.8.10	Participación a Empleados	\$ 14.582,50	\$ 42.337,62	\$ 50.381,77	\$ 59.954,30
4.8.15	Impuesto Renta	\$ 18.179,52	\$ 59.978,30	\$ 73.713,33	\$ 90.593,68
TOTAL GASTOS		\$ 1.037.642,30	\$ 1.335.771,30	\$ 1.786.431,68	\$ 2.484.126,87
5	Ingresos				
51	Intereses y descuentos Ganados	\$ 1.104.531,29	\$ 1.521.301,42	\$ 2.281.952,13	\$ 3.422.928,20
5.1.04	Intereses y Descuentos de Cartera de Créditos	\$ 1.104.531,29	\$ 1.521.301,42	\$ 2.281.952,13	\$ 3.422.928,20
5.4	Ingresos por Servicios	\$ 1.804,40	\$ 978,28	\$ 1.173,94	\$ 1.408,72
5.4.90	Otros Servicios	\$ 1.804,40	\$ 978,28	\$ 1.173,94	\$ 1.408,72
56	Otros Ingresos	\$ 30.142,64	\$ 101.485,26	\$ 111.633,79	\$ 122.797,16
5.6.04	Recuperación de Activos Financieros	\$ 30.142,64	\$ 101.485,26	\$ 111.633,79	\$ 122.797,16
TOTAL INGRESOS		\$ 1.136.478,33	\$ 1.623.764,96	\$ 2.394.759,85	\$ 3.547.134,08
UTILIDAD		\$ 98.836,03	\$ 287.993,66	\$ 608.328,17	\$ 1.063.007,22

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

**Tabla 54-3: Proyección de Estado de Situación Financiera 2017-2020**

CÓDIGO	CUENTAS	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
1	Activos				
1.1	<b>Fondos Disponibles</b>	<b>\$ 176.749,40</b>	<b>\$ 209.735,96</b>	<b>\$ 292.865,16</b>	<b>\$ 408.945,33</b>
1.1.01	Caja	\$ 105.178,41	\$ 109.311,43	\$ 152.270,82	\$ 212.113,26
1.1.03	Bancos y Otras Instituciones financieras	\$ 71.570,99	\$ 100.424,53	\$ 140.594,34	\$ 196.832,08
1.1.04	Efectos de cobro inmediato	\$ 0,00	\$ 311,70	\$ 498,72	\$ 797,95
1.4	<b>Cartera de Créditos</b>	<b>\$ 5.230.010,51</b>	<b>\$ 7.994.005,78</b>	<b>\$ 9.893.605,98</b>	<b>\$ 12.102.626,39</b>
1.4.02	Cartera de Créditos de consumo Prioritari....	\$ 96.399,20	\$ 692.420,99	\$ 830.905,19	\$ 997.086,23
1.4.04	Cartera de Microcréditos por vencer	\$ 5.063.056,11	\$ 7.586.813,16	\$ 9.862.857,11	\$ 12.821.714,24
1.4.10	Carera de créditos de consumo prioritario	\$ 0,00	\$ 20.693,48	\$ 24.832,18	\$ 29.798,61
1.4.12	Cartera de Microcréditos Refinanciada por...	\$ 2.060,27	\$ 0,00	\$ -	\$ -
1.4.20	Cartera de Microcréditos Reestructurada por...	\$ 46.795,99	\$ 24.650,92	\$ 14.790,55	\$ 8.874,33
1.4.26	Cartera de Créditos de Consumo Prioritari....	\$ 1.422,86	\$ 0,00	\$ -	\$ -
1.4.28	Cartera de Microcréditos que no Devenga in...	\$ 203.012,10	\$ 114.823,00	\$ 160.752,20	\$ 225.053,08
1.4.44	Cartera de Microcréditos reestructurada por...	\$ 879,92	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 3,00
1.4.50	Cartera de Créditos de consumo Prioritari....	\$ 2.700,56	\$ 83,23	\$ 83,23	\$ 83,23
1.4.52	Cartera de Microcréditos Vencida	\$ 359.024,69	\$ 219.740,06	\$ 197.766,05	\$ 177.989,45
1.4.68	Cartera de Microcréditos Reestruturada Ve...	\$ 254,86	\$ 1.093,13	\$ 983,82	\$ 885,44
1.4.99	(Provisión de Créditos Incobrables)	-\$ 545.596,05	-\$ 666.315,19	\$ -1.199.367,34	\$ -2.158.861,22
1.6	<b>Cuentas por Cobrar</b>	<b>\$ 74.615,32</b>	<b>\$ 111.542,45</b>	<b>\$ 141.438,72</b>	<b>\$ 182.226,17</b>
1.6.03	Intereses por Cobrar de Cartera de Crédit...	\$ 69.184,98	\$ 95.141,78	\$ 130.344,24	\$ 178.571,61
1.6.04	Otros Intereser por Cobrar	\$ 4.134,20	\$ 2.938,47	\$ 1.763,08	\$ 1.057,85
1.6.14	Pagos por Centas de Clientes	\$ 12.052,36	\$ 31.718,93	\$ 34.890,82	\$ 38.379,91
1.6.99	(Provisión para cuentas por cobrar)	-\$ 10.756,22	-\$ 18.256,73	\$ -25.559,42	\$ -35.783,19
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>\$ 5.481.375,23</b>	<b>\$ 8.315.284,19</b>	<b>\$ 10.327.909,87</b>	<b>\$ 12.693.797,89</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>					
18	<b>Propiedades y Equipos</b>	<b>\$ 49.304,82</b>	<b>\$ 43.448,81</b>	<b>\$ 69.795,87</b>	<b>\$ 115.282,10</b>
1.8.05	Muebles, enseres y equipos de oficina	\$ 58.042,95	\$ 56.698,95	\$ 68.038,74	\$ 81.646,49
1.8.06	Equipo de Computo	\$ 26.517,09	\$ 28.729,17	\$ 51.712,51	\$ 93.082,51



1.8.99	(Depreciación Acumulada)	-\$ 35.255,22	-\$ 41.979,31	\$ -49.955,38	\$ -59.446,90
--------	--------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Continua

Continúa

<b>19</b>	<b>Otros Activos</b>	<b>\$ 225.102,55</b>	<b>\$ 201.472,40</b>	<b>\$ 222.108,95</b>	<b>\$ 244.995,09</b>
1.9.06	Materiales, Mercaderías e Insumos	\$ 1.265,50	\$ 1.747,53	\$ 2.411,59	\$ 3.328,00
1.9.08	Transferencias Internas	\$ 223.837,05	\$ 199.724,87	\$ 219.697,36	\$ 241.667,09
1.9.90	Otros	\$ 7.507,15	\$ 7.507,15	\$ 7.507,15	\$ 7.507,15
1.9.99	(Prov. para Otros activos Irrecuperables )	-\$ 7.507,15	-\$ 7.507,15	\$ -7.507,15	\$ 7.507,15
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTE</b>		<b>\$ 274.407,37</b>	<b>\$ 244.921,21</b>	<b>\$ 291.904,82</b>	<b>\$ 360.277,19</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>\$ 5.755.782,60</b>	<b>\$ 8.560.205,40</b>	<b>\$ 10.619.814,68</b>	<b>\$ 13.054.075,08</b>
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>				
<b>2.1</b>	<b>Obligaciones con el Público</b>	<b>\$ 2.597.210,69</b>	<b>\$ 3.520.654,70</b>	<b>\$ 5.555.826,42</b>	<b>\$ 8.789.563,96</b>
2.1.01	Depósitos a la Vista	\$ 680.132,25	\$ 950.565,49	\$ 1.511.399,13	\$ 2.403.124,62
2.1.03	Depósitos a Plazo	\$ 1.658.352,60	\$ 2.376.616,50	\$ 3.802.586,40	\$ 6.084.138,24
2.1.05	Depósitos Restringidos	\$ 258.725,84	\$ 193.472,71	\$ 241.840,89	\$ 302.301,11
<b>25</b>	<b>Cuentas por Pagar</b>	<b>\$ 92.547,13</b>	<b>\$ 182.565,19</b>	<b>\$ 91.088,88</b>	<b>\$ 49.508,58</b>
2.5.01	Intereses por Pagar	\$ 53.218,27	\$ 53.058,27	\$ 37.140,79	\$ 25.998,55
2.5.03	Obligaciones Patronales	\$ 17.742,54	\$ 51.960,29	\$ 20.784,12	\$ 8.313,65
2.5.04	Retenciones	\$ 1.230,06	\$ 0,00	\$ -	\$ -
2.5.05	Contribuciones, Impuestos y Multas	\$ 16.949,55	\$ 73.255,99	\$ 29.302,40	\$ 11.720,96
2.5.09	Cuentas por Pagar Varias	\$ 3.406,71	\$ 4.290,64	\$ 3.861,58	\$ 3.475,42
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>\$ 2.689.757,82</b>	<b>\$ 3.703.219,89</b>	<b>\$ 5.646.915,29</b>	<b>\$ 8.839.072,54</b>
<b>29</b>	<b>Otros Pasivos</b>	<b>\$ 2.199.365,32</b>	<b>\$ 3.566.715,72</b>	<b>\$ 3.210.345,91</b>	<b>\$ 2.889.613,08</b>
2.9.08	Transferencias Internas	\$ 2.199.249,19	\$ 3.563.698,11	\$ 3.207.328,30	\$ 2.886.595,47
2.9.90	Otros	\$ 116,13	\$ 3.017,61	\$ 3.017,61	\$ 3.017,61
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>\$ 2.199.365,32</b>	<b>\$ 3.566.715,72</b>	<b>\$ 3.210.345,91</b>	<b>\$ 2.889.613,08</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>\$ 4.889.123,14</b>	<b>\$ 7.269.935,61</b>	<b>\$ 8.857.261,20</b>	<b>\$ 11.728.685,62</b>
<b>3</b>	<b>Patrimonio</b>				
<b>31</b>	<b>Capital Social</b>	<b>\$ 239.283,03</b>	<b>\$ 250.022,47</b>	<b>\$ 272.733,11</b>	<b>-\$ 857.112,86</b>

3.1.03	Aporte Socios	\$ 239.283,03	\$ 250.022,47	\$ 272.733,11	\$ - 857.112,86
<b>3.3</b>	<b>Reservas</b>	<b>\$ 627.376,43</b>	<b>\$ 801.356,55</b>	<b>\$ 881.492,21</b>	<b>\$ 1.119.495,10</b>
3.3.01	Fondo Irrepartible de Reserva Legal	\$ 627.376,43	\$ 801.356,55	\$ 881.492,21	\$ 1.119.495,10
<b>36</b>	<b>Resultados</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 239.202,47</b>	<b>\$ 608.328,17</b>	<b>\$ 1.063.007,22</b>
3.6.03	Utilidades del Ejercicio	\$ 0,00	\$ 239.202,47	\$ 608.328,17	\$ 1.063.007,22
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>\$ 866.659,46</b>	<b>\$ 1.290.581,49</b>	<b>\$ 1.762.553,48</b>	<b>\$ 1.325.389,46</b>
<b>UTILIDAD</b>		<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>\$ 0,00</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO+UTILIDAD</b>		<b>\$ 5.755.782,60</b>	<b>\$ 8.560.517,10</b>	<b>\$ 10.619.814,68</b>	<b>\$ 13.054.075,08</b>

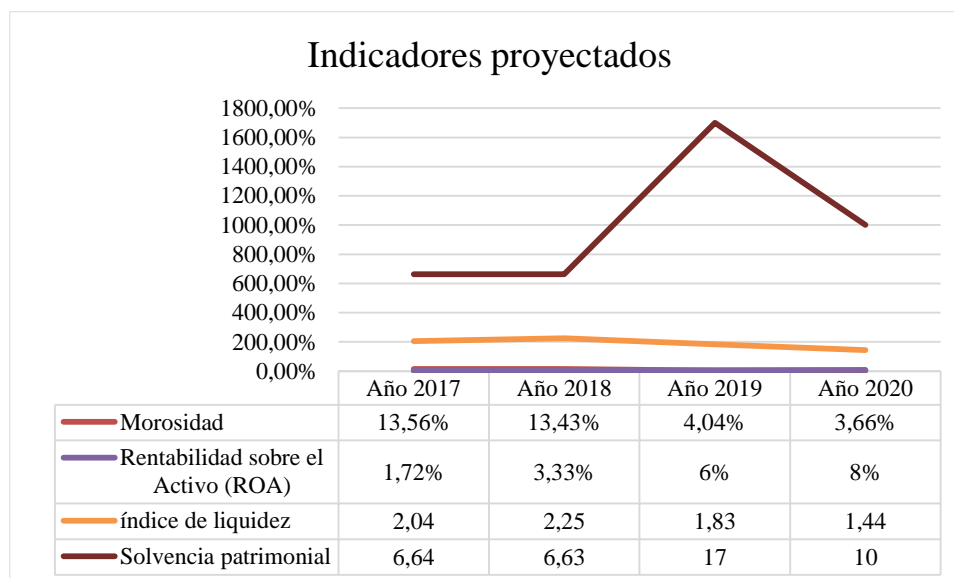
Elaborado por: Yugcha, L. 2019

## Indicadores Proyectados

**Tabla 55-3:** Indicadores proyectados

	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Morosidad	13,56%	13,43%	4,04%	3,66%
Rentabilidad sobre el Activo (ROA)	1,72%	3,33%	6%	8%
índice de liquidez	2,04	2,25	1,83	1,44
Solvencia patrimonial	6,64	6,63	17	10

**Elaborado por:** Yugcha, L. 2019



**Gráfico 33-3:** Indicadores proyectados

**Fuente:** Indicadores proyectados

**Elaborado por:** Yugcha, L. 2019

### Análisis:

Es importante conocer estrategias que permitan crecer financieramente a la entidad logrando la satisfacción total de sus clientes y de sus socios, con ello se posiciona en el mercado cooperativista y con el pasar del tiempo puede llegar a subir de segmento o nivel dentro del ente regulador SEPS.

## 8. PLAN DE ACCIÓN

**Tabla 56-3:** Plan de Acción

ETAPAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	RECURSOS	RESULTADOS
Diagnóstico Situacional	Análisis interno	Nivel administrativo	Recursos Humanos	Control interno
	Análisis externo			
	Entrevistas	Gerente		
	Análisis FODA			
Diagnóstico Financiero	Análisis Financiero	Contabilidad/ Área Financiera	Recursos Humanos	Identificación de áreas críticas
	Indicadores financieros			
Desarrollo de propuesta	Tema	Área financiera	Recursos Humanos/ Recursos monetarios	Mejoramiento de rentabilidad, liquidez y solvencia
	Justificación			
	Objetivos estratégicos			
	Estrategias			
	Proyecciones			

Elaborado por: Yugcha, L. 2019

## CONCLUSIONES

- Al realizar el diagnóstico oportuno se determinó que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Matriz Ambato cumple con las condiciones necesarias para crecer económica y financieramente, ya que tiene los recursos necesarios para hacerlo y de esta manera ser una cooperativa reconocida y consolidarse en el sector financiero del centro del país.
- La COAC Kullki Wasi Ltda. Cumple con las expectativas en el nivel de soporte y asesoramiento técnico para con los socios mediante diferentes tipos de capacitaciones, seminarios y cursos impartidos a todo el personal como también la socialización y conocimiento de los diferentes manuales que tiene la cooperativa para asegurar su crecimiento laboral.
- La Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Matriz Ambato tiene la capacidad de consolidar su patrimonio y de esta manera dar mayor cobertura y asistencia financiera a todos sus socios como también incrementar la cartera de asociados.

## **RECOMENDACIONES**

- Utilizar y poner en marcha el Plan Financiero propuesto en la presente investigación con las diferentes estrategias planteadas de acuerdo a las necesidades de la Cooperativa con el propósito de alcanzar sus objetivos y metas mediante la captación y colocación de los diferentes productos y servicios que ofrece la cooperativa a sus socios.
- Dar seguimiento y monitoreo a las diferentes capacitaciones impartidas por parte de la Cooperativa al personal como también de la socialización de los distintos manuales internos y de esta manera asegurar la eficiencia frente a la intermediación financiera brindando información oportuna y precisa a los socios.
- La consolidación del patrimonio de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Matriz Ambato debe ser permanente para que el socio se sienta seguro y respaldado constantemente con proyección en su vida productiva.

## BIBLIOGRAFÍA

- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2019). *Que es la SEPS*. Recuperado de: <http://www.seps.gob.ec/interna?-que-es-la-seps->
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Cuaderno de Trabajo Nro. 135 Metodología para medir la Vulnerabilidad Financiera de las entidades financieras privadas mediante un Sistema de Alertas Tempranas*. Quito: Subgerencia de Programación y Regulación Dirección Nacional de Riesgo Sistémico.
- Banecuator. (2016). *Sistema Financiero Nacional*. Recuperado de: <https://www.banecuator.fin.ec/wp-content/uploads/2018/04/Modulo-3-Sistema-financiero-nacional.pdf>
- Behar, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Shalom 2008.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación*. 4ª ed. Bogotá: Pearson Educación.
- Chabla, A. (2016). *Planeación financiera a corto plazo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la pequeña empresa de Palora (CACPE-PALORA), provincia de Morona Santiago, período contable 2016*. (Tesis de Grado , ESPOCH) Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7625/1/22T0390.pdf>
- Chandrasekha, C. (2007). *Políticas financieras*. Nueva Delhi: UN DESA.
- Chicaiza, C. (2015). *Plan Estratégico Financiero para la Cooperativa de Ahorro y Crédito P.A.I.S. de la Ciudad de Riobamba del Periodo 2015-2018*. ( Tesis de Grado, UNIANDES) Recuperado de <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/973>.
- De la Mora, M. (2016). *Metodología y técnicas de la investigación en ciencias aplicadas* . México: Trillas.
- Gutiérrez, J., & Gutiérrez, D. (2018). *Planeación financiera y gestión del valor*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ª ed. México: McGraw-Hill.



Herrera, R. (Julio de 2016). *Línea de investigación: administración financiera en empresas* sublínea de investigación: *gestión financiera del capital de trabajo*. (Trabajo de Titulación, PUCE) Recuperado de: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11579/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Jaque, G., & Soto, G. (2009). *Análisis en la estructura de financiamiento de las sociedades anónimas abiertas y cerradas en Chile*. Obtenido de: <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/904/1/Jaque%20Millas%2C%20Gerardo.pdf>.

Lawrence, G., & Chad, Z. (2012). *Principios de administración financiera*. 12ª ed. México: Pearson Educación.

Marino, J., Frias, S., Souquet, G., & Marino, R. (2002). *Administración de Riesgos Financieros: Un requisito necesario en la actualidad para ser competitivo*. Recuperado de: <file:///C:/Users/USER/Downloads/Dialnet-AdministracionDeRiesgosFinancierosUnRequisitoNeces-4004764.pdf>.

Montaña, V. (09 de Abril de 2012). *Análisis y Planeación Financiera*. Obtenido de: <http://ccarteras.weebly.com/uploads/2/9/6/6/29666843/1.analisisfinanciero2.pdf>

Moreno, J. (2003). *Planeación Financiera*. México: Continental.

Ortega, A. (2008). *Planeación Financiera Estratégica*. México: McGraw-Hill.

Pedrerá, R. (2014). *Planificación Financiera para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción y Desarrollo” Ltda. en la Ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo para el Período 2014 – 2018*. (Tesis de pre grado, ESPOCH), Recuperado de: <https://www.esPOCH.edu.ec/index.php/template/pages/search.html?searchword=depositario&searchphrase=all>.

Puente, M., Viñán, J., & Aguilar, J. (2017). *Planeación Financiera y Presupuestaria*. Riobamba: ESPOCH.

Sánchez, J. (28 de Enero de 2002). *Análisis de Rentabilidad de la empresa*. Recuperado de: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisR.pdf>



## ANEXOS

### ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA AL TALENTO HUMANO



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE  
CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA**



**ENCUESTA DIRIGIDA AL TALENTO HUMANO DE LA COOPERATIVA DE  
AHORRO DE CRÉDITO “KULLKI WASI LTDA.”**

- **Objetivo:** Diagnosticar el estado actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Matriz Ambato.

1.- ¿Usted está trabajando actualmente a base de objetivos en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda?

Si	
A veces	
No	

2.- ¿Cree usted, que un plan financiero ayudaría a conseguir los objetivos planteados por la cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.?

Si	
No	

3.- ¿El plan financiero ayuda de manera sustancial a la intermediación financiera y su rentabilidad?

Subiría	
No influye	
Bajaría	

4.- ¿Las políticas financieras que tienen establecidas la cooperativa son socializadas a los colaboradores?

Si	
A veces	
No	

5.- De las siguientes opciones ¿para usted, cuales es la principal fortaleza que posee la cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Trabajo en equipo	
Ambiente laboral	
Selección adecuado del personal	
Capacitación a los colaboradores	
Infraestructura	
Innovación de productos	
Cartera vencida baja	

6.- De las siguientes opciones ¿para usted, cuales es la principal debilidad que posee la cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Tecnología	
Comunicación	
Estructura organizacional	
Políticas de crédito definidas	
Infraestructura	
Sucursales a nivel nacional	
Quejas por parte de los socios	

7.- De las siguientes opciones ¿para usted, cuales es la principal oportunidad que posee la cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Alianzas estratégicas	
Políticas por parte del gobierno	
Desarrollo económico del país	
Estabilidad económica	
Aumento de microempresas	

8.- De las siguientes opciones ¿para usted, cuales es la principal amenaza que posee la cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.

Control del sistema financiero	
Aumento de la competencia	
Desconfianza por parte de los clientes	
Disminución de clientes	
Políticas gubernamentales	

*¡Gracias por su colaboración!*

## ANEXO B: ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE  
CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA: INGENIERÍA FINANCIERA**



**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE AHORRO DE  
CRÉDITO “KULLKI WASI LTDA.”**

- **Objetivo:** Diagnosticar el estado actual de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Matriz Ambato.

1. ¿Cree usted, que el servicio al cliente de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda. Es?

Muy Buena	
Buena	
Regular	
Mala	

2.- ¿Desde su punto de vista, ¿En cuál de los siguientes ámbitos debería mejorar la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda.?

Administrativa	
Atención al cliente	
Crediticia	
Infraestructura	

3.- ¿Cree usted, que el personal que labora en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda, está capacitado para el servicio al cliente?

Si	
No	

4.- ¿Considera usted que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., le brinda un oportuno respaldo económico?

Si	
No	

5.- ¿Cuál de los siguientes productos, le gustaría que la Cooperativa de Ahorro y Crédito Kullki Wasi Ltda., incrementa?

Ahorro escolar	
Plazo fijo para jubilados	
Pagos de servicios básicos	

*¡Gracias por su colaboración!*



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE  
CHIMBORAZO**



**DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS  
PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS**  
**REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

**Fecha de entrega:** 10 /03 /2020

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> Luis Santiago Yugcha Morales
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> Administración de Empresas
<b>Carrera:</b> Ingeniería en Finanzas
<b>Título a optar:</b> Ingeniero en Finanzas
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b>